

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞININ İÇSEL
MOTİVASYONA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ ARAŞTIRMASI**

Sadife KINALI

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya-2021

ÖNSÖZ

Uzun ve bir o kadar da zorlu olan bu yolda başlangıçtan bugüne kadar tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen bana yol gösteren, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesi danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK’ e teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde yer alan ve yapıcı eleştirileriyle tezime katkı sağlayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ ve Prof. Dr. Abdullah KARAMAN’ a da teşekkürü borç bilirim.

Tezin araştırma sürecinde ikinci danışmanım olarak atanan ve metodolojinin oluşmasında önemli katkıları olan Doç. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ’ a çok teşekkür ederim. Tez savunma jürimde yer alan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ, Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ, Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ’a katkıları ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Öte yandan değerli hocalarım Doç. Dr. Savaş ERDOĞAN, Doç. Dr. Volkan DOĞAN’ a ve doktora dönem arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Filiz DEMİR, Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ, Arş. Gör. Akın ABUL’ a katkıları ve destekleri için teşekkür ederim.

Son olarak, en zor zamanlarımda yanımda olan bana anlayış gösteren, şükür sebeplerim olan değerli insanlar annem, babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim. En özel teşekkürlerden biri de çekirdek aileme. Beni seven varlığını her zaman hissettiğim sevgili eşime de sonsuz teşekkür ederim. Ne olursa olsun “*canın sağ olsun anneciğim!*” diyen canım oğlum. İyi ki varsınız!

Sadife KINALI



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Sadife KINALI	
	Numarası	144127011005	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME /Yönetim Organizasyon	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐	Doktora ☒
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
Tezin Adı		Hizmetkar Liderlik Davranışının İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Araştırması	

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte günümüz otel işletmelerinde üretilen hizmetin emek yoğun yapısının ağırlıklı olması ve insanın insana hizmet etmesinin ön planda olduğu bir sektör olması, turizm sektöründeki bu işletmelerde “liderlik” ve “çalışan” önemini oldukça arttırmaktadır.

Bu çalışmada, hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın teorik bölümünde; kendi çıkarlarını geri planda tutup izleyicilerine öncelik veren anlamına gelen hizmetkar liderlik, bireyin içindeki dinamikleri meydana çıkartmada kullanılan bir yöntem olduğunu ifade eden içsel motivasyon ve insanların kişisel gelişimine odaklanmak anlamına gelen psikolojik güçlendirme konuları ele alınmıştır. Analiz bölümünde ise hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü incelenmiştir.

Anketler, Konya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 352 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırma hipotezleri Baron ve Keeny (1986) modeline göre (dört aşamalı yaklaşım) oluşturulmuştur. SPSS 23 ve AMOS 22 paket programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Otel çalışanlarında hizmetkar liderliğin “*ilgi / hoşlanma*” ve “*yeterli görme*” üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme kısmi aracılık rolüne sahiptir. Ayrıca hizmetkar liderliğin “*tercih etme*” ve “*baskı / endişe*” üzerindeki etkisinde ise psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olmadığı saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Hizmetkar Liderlik, İçsel Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme, Otel İşletmeleri.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Sadife KINALI		
	Numarası	144127011005		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME /Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐	Doktora	☒
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK		
	Tezin İngilizce Adı	Research of the Intermediary Role of Psychological Empowerment on the Servant Leadership Behavior's Influence on Intrinsic Motivation.		

ABSTRACT

With the impact of globalization, being the labor-intensive nature of service produced in current hotel businesses and the fact that people are at the forefront of serving increases the importance of "*leadership*" and "*employee*" in these businesses in the tourism sector.

In this study, it is aimed to examine the mediating role of psychological empowerment in the effect of servant leadership behavior on intrinsic motivation. In the theoretical part of the study; servant leadership, which means keeping the leaders own interests in background and giving priority to followers; internal motivation, which is a method used to reveal the dynamics within the individual; and psychological empowerment, which means focusing on the personal development of people are

discussed. In the analysis section, the mediating role of psychological empowerment in the effect of servant leadership behavior on intrinsic motivation is examined.

The questionnaires were applied to 352 employees working in 4 and 5 star hotels operating in Konya. Research hypotheses were formed according to the Baron and Keeny (1986) model (four-stage approach). As a result of the analysis using SPSS 23 and AMOS 22 package programs, it was determined that psychological empowerment has a partial mediating role in the effect of servant leadership behavior on intrinsic motivation. Also, psychological empowerment has a partial mediating role in the effect of servant leadership on “*interest/enjoyment*” and “*seeing enough*” on hotel employees. In addition, it was determined that psychological empowerment doesn’t have a mediating role in the effect of servant leadership on “*preference*” and “*pressure/anxiety*”.

Keywords: Servant Leadership, Intrinsic Motivation, Psychological Empowerment, Hotel Businesses.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMETKAR LİDERLİK	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı.....	3
1.1.2. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar.....	5
1.1.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.1.2.1.1. Özellikler Kuramı.....	6
1.1.2.1.2. Davranışsal Kuramlar.....	7
1.1.2.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	9
1.1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	12
1.1.2.2.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı.....	12
1.1.2.2.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	13
1.1.2.2.3. Etik Liderlik Yaklaşımı	13
1.1.2.2.4. Ruhsal Liderlik Yaklaşımı	14
1.1.2.2.5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı.....	14
1.2. Hizmetkar Liderlik	15
1.2.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı	15
1.2.2. Hizmetkar Liderlik Özellikleri	19
1.2.3. Hizmetkar Liderlik Modelleri	23
1.2.3.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Modeli	23

1.2.3.2. Spears'ın Hizmetkar Liderlik Modeli	24
1.2.3.3. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli	26
1.2.3.4. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Modeli	27
1.2.4. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	29
1.2.5. Hizmetkar Liderlik Örnekleri.....	30
1.2.6. Hizmetkar Liderliğin Uygulandığı Başarılı Şirketler.....	32
1.2.7. Hizmetkar Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	34
İKİNCİ BÖLÜM: İÇSEL MOTİVASYON.....	40
2.1. Motivasyon Kavramı.....	40
2.2. Motivasyon Türleri	45
2.2.1. İçsel Motivasyon	45
2.2.1.1. İçsel Motivasyonun Önemi	47
2.2.1.2. İçsel Motivasyonun Boyutları	48
2.2.1.2.1. İlgi / Hoşlanma.....	48
2.2.1.2.2. Yeterli Görme / Yeterlilik	49
2.2.1.2.3. Tercih Etme	49
2.2.1.2.4. Baskı / Gerilim	50
2.2.1.3. İçsel Motivasyon Kuramları.....	51
2.2.1.3.1. Öz Belirleme Kuramı	51
2.2.1.3.2. Akış Kuramı	52
2.2.1.4. İçsel Motivasyonun Etkileri	54
2.2.1.5. İçsel Motivasyon Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	55
2.2.1.6. İçsel ve Dışsal Motivasyon Arasındaki Farklar	57
2.2.2. Dışsal Motivasyon.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	59
3.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı	59
3.1.1. Güçlendirme Tanımı	59
3.1.2. Güçlendirme Türleri.....	62
3.1.2.1. Yapısal (Davranışsal) Güçlendirme	63
3.1.2.2. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme	65
3.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı.....	66
3.2.1. Psikolojik Güçlendirme Tanımı	66
3.2.2. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi.....	68
3.2.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları.....	69

3.2.3.1. Anlam.....	69
3.2.3.2. Yeterlilik (Yetkinlik – Öz Yeterlilik).....	70
3.2.3.3. Özerklik (Seçim ve Otonomi)	72
3.2.3.4. Etki.....	73
3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Etkileri.....	74
3.4. Psikolojik Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar	78
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞININ İÇSEL MOTİVASYONA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ ARAŞTIRMASI.....	81
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	81
4.3. Metodoloji.....	82
4.3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekleri	82
4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	83
4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	84
4.3.4. Araştırmada Kullanılan Analizler	86
4.3.5. Pilot Çalışma	88
4.3.6. Verilerin Toplanması	89
4.4. Analiz ve Bulgular	89
4.4.1. Demografik Bulgular	89
4.4.2. Ölçeklerin Normal Dağılım İstatistikleri.....	92
4.4.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğin Test Edilmesi	94
4.4.3.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi	94
4.4.3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	94
4.4.3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	96
4.4.4. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğin Test Edilmesi	98
4.4.4.1. İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi	98
4.4.4.2. İçsel Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	99
4.4.4.3. İçsel Motivasyon Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	102
4.4.5. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğin Test Edilmesi ...	103
4.4.5.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi	104
4.4.5.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	104
4.4.5.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	107
4.4.6. Tanımlayıcı İstatistikler	108
4.4.6.1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	108

4.4.7. Korelasyon Analizi.....	109
4.4.8. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi.....	111
4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlanması	124
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
KAYNAKÇA	143
EKLER.....	176
EK-1: Anket Formu	176



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

DFA: Doğrulamalı Faktör Analizi

GFI: Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index)

H: Hipotez

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

RMSEA: Yaklaşık Hataların Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)

SRMR: Standart Ortalama Hataların Kare Kökü (Standardized Root Mean Square Residual)

TLI: Tucker Lewis Uyum İndeksi (Tucker Lewis Index)

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

α : Cronbach's Alpha (Güvenirlilik katsayısı)

p: Anlamlılık Düzeyi

r: Korelasyon Katsayısı

Ss: Standart Sapma

vb.: ve benzeri

vd.: ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Hizmetkar Liderliğin Araştırmacılara Göre Davranışsal Özellikleri.....	22
Tablo-2: Örneklem Hesaplanması ile İlgili Tablo.....	84
Tablo-3: Pilot Çalışma Sonucu Ölçeklerin Genel Güvenirlik Analizi	89
Tablo-4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Dayalı Frekans Tablosu	89
Tablo-5: Katılımcıların Yaş Gruplarına Dayalı Frekans Tablosu	90
Tablo-6: Katılımcıların Medeni Duruma Dayalı Frekans Tablosu	90
Tablo-7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Dayalı Frekans Tablosu	90
Tablo-8: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Dayalı Frekans Tablosu	91
Tablo-9: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Dayalı Frekans Tablosu	91
Tablo-10: Ölçek Normal Dağılım İstatistikleri	93
Tablo-11: Hizmetkar Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	94
Tablo-12: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi için Hesaplanan KMO Değeri ve Gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	95
Tablo-13: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktör Dağılımı Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	96
Tablo-14: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	97
Tablo-15: İçsel Motivasyon Ölçeği Boyutlandırması	98
Tablo-16: İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	99
Tablo-17: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi için Hesaplanan KMO Değeri ve Gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	99
Tablo-18: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .	101
Tablo-19: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Dört Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	102
Tablo-20: Ölçeklerin Genel Güvenirlik Analizi.....	104
Tablo-21: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi için Hesaplanan KMO Değeri ve Gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	104
Tablo-22: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yapısı.....	106
Tablo-23: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri .	107
Tablo-24: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	108
Tablo-25: Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları.....	109
Tablo-26: Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri	112
Tablo-27: Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları.....	113

Tablo-28: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri	113
Tablo-29: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları	114
Tablo-30: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri	116
Tablo-31: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları	118
Tablo-32: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri.....	119
Tablo-33: Hizmetkar liderlik ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları	120
Tablo-34: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyonun Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri	121
Tablo-35: Hizmetkar liderlik ve İçsel Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları	124
Tablo-36: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar	134

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil-1: İçsel Motivasyonda Akış Modeli	53
Şekil-2: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	85
Grafik-1: Hizmetkar Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği.....	95
Şekil-3: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	97
Grafik-2: İçsel Motivasyon Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği.....	100
Şekil-4: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	103
Grafik-3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği	105
Şekil-5: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	108
Şekil-6: Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli	112
Şekil- 7: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli	114
Şekil- 8: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli	116
Şekil-9: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli.....	119
Şekil-10: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyonun Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli	122

GİRİŞ

Doğası gereği insanlar sosyal bir varlıktır. Günlük yaşantılarını sürdürebilmek ve yaşam kalitelerini arttırabilmek için insanlar iş bölümü ve rol paylaşımına ihtiyaç duyarlar. Rol paylaşımını ve iş bölümünü toplum yapısının her kademesinde liderler belirler. 21. Yüzyılda geleneksek liderlik yaklaşımları yerini modern liderlik yaklaşımlarına bırakmaya başlamıştır. Modern liderlik anlayışının en önemli örneklerinden bir tanesi de “*Hizmetkar Liderlik*” tir. Bu kavram 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımı kendini “Hizmetkar” olarak görmekle başlar, yani; öncelik kendi değil, takipçilerine hizmet etmektir. Ayrıca çalışanlarının başarısı için çalışan, kendini feda eden, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayandır. Özetle; onların hayatlarında önemli yer edinen, insan odaklı, insana değer veren, takipçilerini dinleyen ve onları güçlendirendir.

Hizmetkar liderlik yaklaşımı açısından güçlendirme kavramı ise, çalışanların sorumluluk alarak görevlerini yerine getirmesini sağlayan, kişisel yeteneklerini ve içsel motivasyonlarını geliştirerek çalışanlarını cesaretlendirmektir. Bu bağlamda güçlendirme kavramı hizmetkar liderliğin özellikleri arasında önem arz ettiği düşünülmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin, çalışanların tükenmişlikleri, işten ayrılmaları, örgütsel sinizm gibi örgüt içerisinde olumsuz nitelendirilebilen davranışları ve tutumları üzerinde azaltıcı etkisi var iken, çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılıkları, iş performansları, iş doyumu gibi davranış ve tutumlarında arttırıcı etkisi vardır (Nal vd., 2020, s. 843).

İçsel motivasyon ise literatürde, insanların motivasyonları üzerindeki içsel yani psikolojik, fizyolojik unsurların etkilerini araştırmaya yönelik kavramdır. Çalışma koşullarının beklenen standartların düzeyinde olması, etik değerlerine gösterilen saygı ve özen, kurum içi adil uygulamalar, kişisel hedef ve ekip ruhunun da kişinin içsel motivasyonla davranış sergilemesinde önemli bir etkisi vardır. Çalışanların lidere olan sadakati ve öz yeterliliği çalışanın etik olan sevgisinin neticesidir. Lidere sadakati ve kişinin kendine yeterliliği çalışanların içsel motivasyonunu arttırmaktadır.

Hizmetkar liderlik yaklaşımı ve çalışanların içsel motivasyonla davranış sergilemeleri açısından; amaçları yönünden bu iki kavramı birbiri ile ilişkili hale getirmiştir. Bu iki davranışın temelinde “*ahlaki sevgi*” davranışına dayanması açısından hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyon üzerinde etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar kapsamında, hizmetkar liderlik davranışı ile içsel motivasyon üzerindeki etkisi ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkideki aracılık etkisinin araştırılması çalışmanın temel sorunsalı ve çıkış noktası olmuştur. Hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme, bağımlı, bağımsız ve aracı değişken olarak literatürde incelenmiştir fakat hizmetkar liderliğin içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolünü araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, hizmetkar liderlik kavramı, hizmetkar liderliğin özellikleri, modelleri, hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajları, hizmetkar liderlik örnekleri, hizmetkar liderliğin uygulandığı başarılı şirketler ve hizmetkar liderlik üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı ve motivasyon türleri açıklanmıştır. Ayrıca motivasyon türleri ise içsel ve dışsal boyutlarda ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde güç ve güçlendirme kavramı, güçlendirme türleri, psikolojik güçlendirme kavramı, önemi, boyutları, psikolojik güçlendirmenin etkileri ve psikolojik güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü kapsamında Konya’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan anket çalışmasının analiz ve bulguları yer almıştır. Bu bölüm araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve kısıtları, araştırma metodolojisi, analiz ve bulgular ile araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve yorumlanması alt başlıklarından oluşmuştur. Çalışma sonuç ve öneriler ile sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMETKAR LİDERLİK

Bu bölümde, liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, hizmetkar liderlik kavramı, hizmetkar liderliğin özellikleri, hizmetkar liderlik modelleri, hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajları, hizmetkar liderlik örnekleri, hizmetkar liderliğin uygulandığı başarılı şirketler ve hizmetkar liderlik üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili olarak lider ve liderlik kavramları tanımsal olarak açıklanmıştır.

1.1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik kavramı (Akdöl, 2015, s. 5), toplumu oluşturan ve gruplar halinde yaşayan insanların yönetilme ve yönlendirilme ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (İbicioğlu vd., 2009, s. 2; Ercan ve Sığırı, 2015, s. 96). Lider, bireylerin belli bir amaç çerçevesinde toplanmasını sağlayan, özgüveni ve sahip olduğu kişiliğiyle bireyler üzerinde etki kurabilen (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 61), bilgi veren, talep ve gereksinimleri birincil planda tutan, bireylere kılavuzluk eden (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 146) sahip olduğu motivasyon ve karizmasıyla etki yaratarak görüşleri değiştirebilen kişi olarak açıklanmıştır (Akman vd., 2015, s. 131). Bir diğer tanımda lider; bir teşkilatta, grupta veya belli kişiler arasında oluşan problemleri giderebilme yeteneğine sahip olan (Mumford vd., 2000, s. 14; Zaccaro vd., 2000, s. 38), teşkilat kültürünü başlatan ve alt yapısını oluşturan, bu kültürü idare eden ve gerek duyulduğunda değişiklikler yapabilen (Schein, 2004 s. 223) kişidir.

Liderlik, takipçilerinin davranışlarını amaçlar doğrultusunda etkilime sanatıdır. Açıklamalarda da belirtildiği üzere, liderlik vasfına sahip kişilerin en önemli rolü, liderlik yaptıkları teşkilatın hedef ve görüşlerini tayin ederek, bu hedeflere ulaşma sürecine yön vermektir. Bu süreç, lider, izleyiciler, amaçlar ve koşullar arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ilişkilerden oluşmakta ve liderlik fonksiyonu aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 62).

$$\text{Liderlik (önderlik)} = f(\text{lider, izleyiciler, amaçlar ve koşullar})$$

Liderlik konsepti, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler, rekabette oluşan artış, kurum ve işletmelerde bireysel değerlere önem verilmesi ile çok daha önemli bir hal almıştır. Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri açısından çok önemli bir yere sahiptir (Telli vd., 2012, s. 135) ve bilhassa 1900’lü yıllardan bu yana toplumbilimciler tarafından tanımlanan (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 10) ve dünya genelinde meydana gelen ilerleme ve değişimler ile ilgi odağı olup, hakkında en çok araştırma ve çalışmalar yapılan konulardan biri olmuştur (Telli vd., 2012, s. 135). İlgili literatüre bakıldığında, liderlik kavramıyla ilgili birçok çalışma bulunduğu (Shin vd., 2011, s. 169) ve çalışmalarda rol oynayan kişilerin liderlik kavramını çok farklı şekillerde açıkladığı (Yukl, 2010, s. 20) ve liderlik konusunda ortaya atılan bu tanımlamaların defa kez incelendiği ve bir sentez yapılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır (Eren, 2014, s. 435).

Literatürde, eski çağlardan günümüze kadar liderlik kavramı hakkında yapılmış olan açıklamalar incelenmiş ve çeşitli görüşler ileri sürülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 205). Liderlik doğrultusunda, bir teşkilatın görüş ve hedeflerini oluşturma ve bu hedefleri tayin etme, teşkilatta bulunan bireyler üzerinde bir etki oluşturma, bireylerin motivasyonunu sağlama, kılavuzluk etme ve benzeri ögelerin birincil planda bulundurulduğu anlaşılabılır. Liderler, bireyleri veya grupları belirlenen hedefler yönünde ilerleyebilmelerini sağlamak için çeşitli güç kaynaklarını kullanmaktadır. Bu güç kaynakları iki temel grupta incelenebilir: Birinci gruptaki güç kaynağı, lidere sahip olduğu gücün işletme tarafından verildiği “pozisyon gücü” dür. Pozisyon gücü; meşru güç, ödüllendirme gücü ve mücbir güçten meydana gelir (Daft, 2010, s. 426-427). Liderin gerek biçimsel yetkiye dayandırılması gerekse çalıştığı kurum tarafından verilen sahip olduğu güç, “Yasal (meşru) gücü” dür (Karaman, 2006, s. 61). “Ödüllendirme (mükafatlandırma) gücü”, liderin yönettiği grup veya çalışanlarına vermiş olduğu mükafatlar sonucunda oluşur. Bu mükafatlardan bazıları yükselme, beğeni görme ve ücrette yapılan zamdır. “Mücbir (zorlayıcı) güç”, ödüllendirme gücüne zıt olan bir durum olarak kabul görür (Daft, 2010, s. 426-427).

İkinci grup ise liderde bulunan karakterin meydana getirdiği “bireysel güç” tür. Bireysel güç, uzmanlık (ihtisas) gücü ve etkileyici (karizma) güçten meydana gelir.

İhtisas gücü, kabiliyet, olgu ve ihtisastan oluşan güçtür. Etkileyici güçte ise liderin kişiliğinde bulunan özellikler ön plandadır. Etkileyici gücün meşru bir pozisyona bağlı olması gerekmemektedir (Daft, 2010, s. 426-427).

İlerleme ve değişimlerin hızlı olduğu teşkilatlarda; liderlerin kontrol ideolojisi, yönetim stili, yaptırım şekli, liderlerin çalışma ortamına ve kişilere olan davranış biçimi önemiyet barındırmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008, s. 40). Bu teşkilatların başarıya ulaşması, teşkilatı yöneten liderlerin tutumuna bağlı olabilmektedir. Liderlik, teşkilatın benimsemiş olduğu hedeflerin gerçekleştirilmesi için personeli cesaretlendirmeyi arzularak, müşterek amaçlar ve niteliklerde birlik olmayı sağlamaktadır (Demircioğlu, 2015, s. 52). Karşıt bir durum söz konusu olduğunda müşterek görüşte buluşamayan ekip üyeleri ve ekibin amaç ve gayelerine ulaşması güç olabilecektir. Liderlik, kurumların başarısına katkıda bulunan ve kurumdaki ekip kültürünü etkileyen önemli bir husustur (Porter ve McLaughlin, 2006, s. 560; Kostovski vd., 2015, s. 43; Spisak vd., 2015, s. 291; Nikčević, 2016, s. 191). Bir kurumdaki ekibin çalışma durumu, kurumun çeşitli statülerinde bulunan liderlerin gösterdiği başarılarla ilişkilidir (O'Reilly vd., 2010, s. 105). Özetle; liderlik, örgütün amaçları doğrultusunda takipçilerini kümeleyen, eşgüdümleyen, davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Şimşek vd., 2020, s. 79).

1.1.2. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar

Liderlik teorilerinin zamanla değişerek günümüzdeki çağdaş liderlik teorilerine geçişinin asıl sebebi ekipteki bireylere, düzene ve liderliğe karşı tutumların çağın gerekliliklerine göre şekillenmesi olabilir. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların çokluğu ve birbirine benzeyen yönleri ele alındığında çeşitli liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı gözlenmektedir (Akgemci, 2015, s. 551). Literatürde en sık rastlanan yaklaşımlar; geleneksel ve modern liderlik tutumları aşağıda ele alınmıştır.

1.1.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik tutumlarının zaman içindeki değişimi ele alındığında özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal liderlik kuramları geleneksel liderlik yaklaşımları başlığı altında ele alınmıştır.

1.1.2.1.1. Özellikler Kuramı

Liderlik tutumlarıyla alakalı bilinen en köklü kuram “Büyük Adam Kuramı” (Great Man Theory) adıyla bilinen kuramdır (Riaz ve Haider, 2010, s. 30). Büyük Adam Kuramının esas tutumu, bazı kişilerin gerçek bir lider ya da belirli niteliklere doğuştan sahip olarak doğduğunu ve bu özelliklere olağanüstü bir olay sonucu sahip olarak her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını ifade etmektedir (Can, 1999, s. 195; Akgemci, 2015, s. 551). Bu yaklaşım zamanla bilimsel araştırmalar sonucu (Tengilimoğlu, 2005, s. 1-16) önemini yitirmiş ve Büyük Adam düşüncesinin yerini Özellikler Kuramı almıştır (Sinha, 2008, s. 269; Işık, 2014, s. 14).

Özellikler kuramında, liderlik prosesinin hareketliliğini öne çıkaran en büyük etmen liderde bulunan niteliklerdir (Koçel, 2020, s. 594). 1930 ve 1950 seneleri arasında gerçekleşen incelemelerde liderlerin başarıya ulaşma konusunda birçok lider incelenmiş ve bu liderlerde bulunan hangi vasıfların istenilen başarıya ulaşmada etkili olduğunun meydana çıkarılması amaçlanmıştır. Bu liderlerin fiziksel özelliklerinin yanı sıra ruhsal özellikleri de araştırılmıştır (Şahin, 2012, s. 145). Özellikler Teorisine göre, liderlik özellikleri kişinin zaman içerisinde sahip olduğu değil, yaradılışında bulunan bir karakteristiktir. Liderlerin yaradılışında bulunan bu özellikler, diğer bireylerle arasında bulunan farkı ortaya koyar. Bundan dolayı, liderlik kavramını tayin etmek yalnızca böyle bireylerin kişisel özelliklerinin ortaya çıkarılmasıyla gerçekleşir (Pazarbaş, 2012, s. 23). Özellikler kuramında, liderlik vasfı olan kişinin cinsiyeti, yaşı, kilosu ve benzeri fiziksel özellikleri ve doğuştan gelen kreatifliği (yaratıcılığı), dirayeti (dayanıklılığı) gibi özellikler göz önünde bulundurulmuştur (Demir vd., 2010, s. 132).

Bu kurama karşı yapılan en önemli eleştiri; ekip içerisinde çalışan bazı bireylerin liderlerinden daha fazla özellik barındırmasına rağmen, bu kişilerin lider olarak seçilmemesidir (Koçel, 2020, s. 595). Bu kuramla alakalı bir başka problem ise liderlik sürecinde varsayılan özelliklerin bir kişide aynı anda bulunamayacağı ve liderlik özelliklerinin ölçülememesi gibi nedenler (Tengilimoğlu, 2005, s. 1-16) liderlik vasfına sahip kişinin özelliklerinin değerlendirilebilecek bir biçimde açıklanmasının güçlüğü ve bazı özelliklerin değişik biçimlerde incelenmesidir (Koçel, 2020, s. 595).

Dolayısıyla bu yaklaşım süreç içerisinde önemini yitirmiş ve yeni yaklaşımların gündeme gelmesine neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005, s. 1-16).

1.1.2.1.2. Davranışsal Kuramlar

Davranışsal liderlik kuramının esas düşüncesi; liderlik vasfına sahip kişiyi etkin ve başarılı yapan ana sebebin, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik süresince gösterdiği tutumlar olduğunu açıklamasıdır (Şimşek vd., 2020, s. 81). Liderin takipçileriyle olan ilişkisi, karar alma, yetki devri, motivasyon, denetim planı oluşturma ve yönetme, hedefleri belirleme biçimi gibi yaklaşım şekilleri onun etkinliğini öne çıkaran en önemli sebeplerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Davranışsal tutum, liderin belli olaylarda liderlik görevini gerçekleştirirken ortaya koyduğu tutumları açıklamaktadır. Davranışsal liderlik kuramının zenginleştirilmesinde payı olan araştırmalardan biri Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarıdır. Bu üniversitede yapılan çalışmalarda liderlik tutumlarının açıklanması hedeflenmiştir (Koçel, 2020, s. 596). Ohio State liderlik araştırmaları iki esas liderlik tutumunu belirlemiştir. Bu tutumlar; bireye ve yapılan işe odaklanan liderlik tutumlarıdır. Bireye odaklanan liderler, kişilere alaka gösterme, dostluk ve arkadaşlığın gelişmesini sağlama ve bu kişilerin talep ve gereksinimlerini ele alma gibi tutumlarda bulunur. Yapılan işe odaklanan liderler ise verilmiş olan işi veya tayin edilen hedefin ortaya konması, işin zamanında ve gerektiği şekilde tamamlanmasını sağlayacak tutumlarda bulunurlar. Bu tür liderlere göre başarı, işlem ya da normlar insanlar arasındaki etkileşimden çok daha önemlidir (Yukl, 2010, s. 104).

Davranışsal liderlik kuramının zenginleştirilmesinde büyük bir önemi olan bir diğer çalışma ise 1947’lerde yapılan Michigan Üniversitesi araştırmacılarının liderlik incelemeleridir. Çoğu sanayi alanında gerçekleştirilmiş liderlik araştırmaları sonucunda Michigan liderlik araştırmaları da Ohio State Üniversitesi’nde yapılan araştırmalarla aynı biçimde, liderlik vasfı bulunan kişilerin çoğunlukla bireye veya yapılan işe göre bir tutum gerçekleştirdiğini öne sürmüşlerdir (Bojadjev vd., 2015, s. 213). Michigan Üniversitesi’nde yapılan araştırmalar gösteriyor ki, yapılan çalışmaya odaklanan lider, çalışanları iş anında devamlı denetleyen, yaptırımında bulunma ve bulunduğu pozisyona bağlı gücünü ortaya koyan bir tutum sergiler. Fakat bireye

odaklanan lider ise, hak aktarımını esas alan, çalışanların iş ortamları ve bireysel özelliklerini zenginleştiren tutumlar sergilemektedir (Koçel, 2020, s. 597).

Bahsedilen bu iki liderlik tutumunu, Robert Blake ve Jane Mouton “Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid)” olarak açıkladıkları bir matriks durumuna getirmişlerdir. Bu matrikste, liderlik vasfı bulunan kişilerin tutumları üretime duyulan ilgi ve bireye olan ilgi olmak üzere iki temel boyuta ayrılmıştır (Koçel, 2020, s. 598).

Matrikse göre değişik liderlik tipleri incelenebilir. 9.1 tipi liderlik (görev lideri) yapılan çalışmaya odaklı fakat bireye odaklı olmayan bir lideri gösterirken, 1.9 tipi liderlik (şehir kulübü liderliği) birey odaklı olan fakat üretmeye önem vermeyen bir lideri göstermektedir. 5.5 türü liderlik (orta yolcu lider) hem üretime hem de bireye odaklı tutum ortaya koyan lideri göstermektedir. 9.9 tür lider (ekip çalışması liderliği) hem üretmeye hem de personele en özenli şekilde odaklanırken, 1.1 liderlikte (cılız liderlik) personeller istekleri doğrultusunda çalışır. Blake ve Mouton liderlik biçiminde, liderlik vasfı bulunan kişilerin muvaffak olması için hem yapılan işe hem de bireye odaklanan bir tutum ortaya koymasının gerektiği söylenmektedir (Bojadjev vd., 2015, s. 213).

Bir diğer davranışsal liderlik kuramlarından olan X ve Y Teorisi ise Douglas McGregor tarafından öne sürülmüştür. McGregor bu kuramında çalışanlar arasında karşıt tutumlarda bulunan iki ayrı sınıfın bulunduğunu belirtir. X sınıfındaki çalışanlar; verilen işi yapmaktan hoşnut olmayan, denetlenme gereksinimi duyulan ve yükümlülükten kaçınan bireylerdir. Y sınıfındaki çalışanlar ise verilen işi yapmaktan hoşnut olan, denetlenme gereksinimi duyulmayan ve yükümlülüklerden kaçınmayan bireylerdir. Bu kuramda şayet liderlik vasfı bulunan kişi çalışanların X sınıfının özelliklerini taşıdığını göz önünde bulunduruyorsa otokratik, Y sınıfının özelliklerini taşıdığını düşünüyorsa çok daha demokratik bir tutum ortaya koyacaktır (Kozak, 2008, s. 494).

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi’nde yapılan araştırmaların devamı sayılabilecek, liderlik vasfı bulunan kişilerin tutumlarını dört sınıf altında toplayan bir model ortaya koymuştur. Modele göre liderlik davranışları; astlara itimat etme, astların

iştirak düzeyi, astların düşüncelerinin göz önünde bulundurulması biçiminde incelenmiştir. Bu modele göre istismarcı ve yardımsever otokratik liderler çoğunlukla çalışmaya odaklı, katılımcı ve demokratik liderler ise bireye odaklı tutumlar ortaya koyarlar (Sinha, 2008, s. 271).

Tannenbaum ve Schmidt (1973) yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırmada otokratik ve demokratik liderlik biçimlerini tetkik ederek, bu iki değişik liderlik biçimini aynı düzlemde iki farklı tarafa yerleştirerek, iki taraf arasında yedi değişik liderlik türünü ele almışlardır (Tannenbaum ve Schmidt, 1973, s. 4). Modele göre, *birinci durumda* yönetici karar verir ve astlara duyurur. *İkinci durumda* yönetici kararlarını astlara beğendirir. *Üçüncü durumda* yönetici fikirlerini astlara bildirir ve astlardan soru bekler. *Dördüncü durumda* yönetici alınacak geçici kararları ortaya koyar. *Beşinci durumda* yönetici sorunları ve kararları tartışmaya açar. *Altıncı durumda* yönetici sorunu ortaya koyar ve grup kararlarını bekler. *Yedinci durumda* yönetici konuyu belirtir ve belirlenmiş sınırlar içinde kararları astlara bırakır (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 68).

1.1.2.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık kuramlarının esas düşüncesi, farklı olaylarda farklı liderlik türlerine ihtiyaç duyulmasıdır. Bu tutuma göre her yerde ve her an etkin olunan hiçbir liderlik tutumu bulunmamaktadır (Kılınç, 1995, s. 60). Bu kurama göre en etkin ve başarılı liderlik tutumu, yaşanan olaya göre farklılık göstermektedir (Koçel, 2020, s. 600). Durumsallık biçimleri birden fazla kuramı kapsamaktadır. Peretomode'a göre bunlardan birkaçı; Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, amaç ve yol yaklaşımı, Hersey ve Blanchard tarafından ortaya konulan durumsallık tasarımı, Reddin'in üç boyutlu liderlik biçimi, Vroom ve Yetton'un liderlik biçimi gibidir (Peretomode, 2012, s. 14).

Fiedler'in durumsallık yaklaşımına bakıldığında liderlerin etkin olmasında belirleyici üç ayrı nicelik bulunmaktadır. Bu nicelikler: lider-ast bağı, yapılan işin özelliği ve liderin statüsüne bağlı gücüdür (Fiedler, 1972a, s. 7; Justis, 1975, s. 160).

Fiedler'a göre burada belirtilen üç nicelik liderler için ortaya çıkan üç ayrı durumu ifade etmektedir. Bu durumlardan en pozitif durum, üç niceliğin de çok fazla

bulunduğu durumu; orta seviyede olumlu durum, bir niceliğin az diğer niceliklerin çok olduğu durumu; negatif durum ise, üç niceliğin de çok az bulunduğu durumu açıklar (Peretomode, 2012, s. 16). Bu durumlar için bireye odaklı ve yapılan çalışmaya odaklı iki ayrı liderlik tarzı bulunduğunu söyleyen Fiedler'a göre her şart için aynı bir etkin liderlik tarzı bulunmamaktadır (Utech ve Heier, 1976, s. 607).

Şayet bir lider takipçileriyle sağlam bir bağ oluşturursa ve takipçiler liderlerine itimat edip, hürmet ederse, liderin gücü ve etkili olması daha yüksek olacaktır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, lider-ast bağları ne kadar kuvvetliyse liderin etkin olması da o kadar nitelikli olacaktır. Çalışmanın özelliği bakımından ise şayet verilen işin yapılma durumuyla ilgili normlar, politikalar veya planlar önceden ne kadar iyi yapılmışsa, liderin etkin olma durumu da eşit derecede güçlü olacaktır. Karşıt bir durum oluştuğunda liderin etkin olma durumunda kötüleşme meydana gelecektir. Şayet liderin statü gücüne bağlı otoritesi lidere, ödüllendirme, yaptırım uygulama, personelin işine son verme gibi farklı güçler veriyor ise liderin gücü ve etki olma durumunda artış olacaktır (Fiedler, 1972b, s. 455). Bu kuramda bir ekip içerisinde lider-ast bağı güçlü değilse o ekipte etkili derecede yapılan işe odaklı liderlikten bahsedilmesi umulur. Lakin lider-ast bağının kuvvetli olduğu ekiplerde ise çoğunlukla birey odaklı liderlik bulunur (Hovey, 1974, s. 358).

Amaç-Yol kuramı, güdüleme kuramlarından Vroom'un beklenti kuramını esas almaktadır (House, 1971, s. 322). Bu modelde liderler çalışanların beklentilerini ve niteliklerini etkiye uğratarak güdüleyebilir (Greene, 1979, s. 23; House, 1996, s. 325).

Amaç-Yol kuramında çoğunlukla liderler dört ayrı liderlik tutumu ortaya koyarlar (Malik vd., 2014, s. 171). Otoriter lider; lider çoğunlukla personellere yapmaları gereken işleri bitirmeleri için yönergelerde bulunur. Ayrıca bu lider, başarımlar düzeylerini oluşturarak bu düzeylere sadık kalınmasını sağlar. Destekleyici lider; çalışanlarıyla kişisel bir biçimde alakadar olarak çalışanların gelişmesine katkıda bulunmaya odaklı tutum ortaya koyar. Katılımcı lider ise kurumla ilgili verilmesi gereken kararlarda çalışanların düşüncelerini ve önerilerini de dinleyen liderdir. Başarı arayıcı (odaklı) lider; personellerin kendilerine ve yapılan işe odaklı büyük hedefler

ortaya koymasına katkıda bulunur ve bu hedeflerin başarıya ulaştırılmasına odaklı destek sağlar.

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, liderlik tutumlarıyla ilişkili durumlar üzerinde odaklanmıştır. Bu durumlar; görev yönelimli ve ilişki yönelimli tutumdur. Görev yönelimli; bu tutum tarzında lider kişilerin misyonlarını ve bu misyonların nasıl ve ne biçimde tamamlanacağını belirler. İlişki yönelimli ise lider kişilerle kesintisiz bir iletişim halinde olarak, bu kişileri dinleme, cesaretlendirme, fikirlerine netlik katma ve bu kişilere yardım etme tutumu sergiler (Paksoy, 1993, s. 19).

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, bu modelde esas bölüm yönetsel etkililiktir. Reddin, 3-D olarak adlandırdığı teorisinde bu esası baz almıştır. Reddin, Ohio Modeli ile Yönetimsel Diyagrama etkililiği de katarak, liderlik tutumunun bu üç bölüm bağlamında nicelik gösterdiğini söylemektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 93). Bir başka şekilde belirtmek gerekirse, liderliğin ilişki yönelimli ve görev yönelimli boyutuna etkililik boyutunu eklemiştir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 71). Bu boyut, bir liderin statüsünün zorunlu kıldığı çalışmaları başarıma derecesidir. Liderin etkililiğinin ne yaptığı ile değil ne sonuca ulaştığıyla değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 93).

Durumsal tip kuramlarından bir diğeri ise Vroom ve Yetton'un liderlik biçimidir. Bu liderlik tipine göre bütün olaylarda bariz bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Yaşanılmakta olan durum incelenerek ulaşılan veriler sonucunda bir liderlik türü ortaya çıkarılabilir (Reber vd., 2004, s. 416). Vroom ile Yetton ayrı olaylarda uygulamaya konulacak yargıda bulunma ve liderlik proseslerini meydana getirmişlerdir. Biçim, liderin astlarıyla beraber yargıda bulunma süresince arasındaki bağı belirtmektedir (Vroom ve Jago, 2007, s. 20). Belirtilen bu tip modele göre her süreç ayrı simgelerle (A, C, D ve G gibi) harflenmiştir. Buna göre simgelerin baştaki harfi, süre zarfının esas niteliğini göstermek için kullanılmıştır. A (Autocratic) otoriter, C (Consultative) İstişari, G (Group) Ekip kararı, D (Delegative) Yetki Verici liderlik tanımını karşılamaktadır. Harften sonra gelen romen rakamları bu zaman zarfının farklı değişimlerini göstermektedir. Örnelemek gerekirse; AI otoriter yaklaşım

sürecinin ilk değişimini gösterir (Vroom ve Jago, 1974, s. 750). Modele göre (Erffmeyer, 1983), **AI:** Sorunu aynı anda elinizdeki mevcut bilgileri kullanarak çözersiniz ya da çözüm adına kendiniz karar verirsiniz. **AII:** Astlardan gerekli bilgileri edirsiniz ve problemin çözümü ile ilgili kararı siz verirsiniz. Sorunun ne olduğu ile ilgili astlara bilgi verip vermeme kararı size aittir. **CI:** Sorun ile ilgili astlarla fikir alışverişi ve öneri alırsınız ancak sorunun çözümü ile ilgili kararı siz verirsiniz. **CII:** Mevcut sorunu astlardan oluşturulan bir grup ile paylaşabilirsiniz. Gerekli fikir alışverişi sonrası kararı siz verirsiniz. **DI:** Sorun ile ilgili astlardan bir kişi seçilip çözümü onun vermesi ile ilgili tam yetkilendirme yapabilirsiniz. **G:** Mevcut sorunu astlardan bir kişi ile paylaşp kararı kendiniz ya da birlikte verebilirsiniz. **GII:** Sorun ile ilgili astlardan bir grup oluşturulur ve bir nevi koordinatör görevi görerek sorunu çözmek adına fikir alışverişi yapılır. Sorunu grup üyeleri birlikte çözer.

1.1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları son yıllarda uygulama ve kabul gören değişik isimleri barındırmaktadır. Bunlara yeni tip liderlik tarzları da denilmektedir. Hizmetkar liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, ruhsal liderlik, vizyoner liderlik ve başka isimlerle anılan çeşitli liderlik tipleri de mevcuttur. Bunlardan hizmetkar liderlik bir sonraki başlıkta ele alınmıştır.

1.1.2.2.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Geçmiş zamanlarda geçerliliğini koruyan liderlik tutumları yenilikçi olmadığından, geleceğin liderliğini tanımlamak hem tutumlarda hem de uygulamada tekrar tekrar düşünmeyi zorunlu hale getirmektedir (Benton ve Wright-Ford, 2017, s. 2). Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik üyeleri kişisel çıkarların haricinde uygun etkileyici yapısı (karizma), esin kaynağı olma, idealleştirerek etkileme, zihinsel uyarma, bireysel ilgi sayesinde bir işe başlatmak ve bu işin bitmesini sağlayıcı tutumlarıyla bağlantılıdır (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 64). Buna ek olarak personelin gelişmiş olma durumunu; başarıyı elde etmenin yanı sıra, topluluğun, ekibin ve diğer bireylerin esenliğini ve bireyin kendisini ortaya koymasını ilk sıraya koyan liderlik yaklaşımıdır (Bass vd., 2003, s. 208). Dönüştürücü liderlik, iş yapıcı liderlik türünün geniş bir kapsama yayılmış durumunu oluşturmaktadır. Bu sebeple liderlerin ekip

yapısındaki farklılıkları çok daha etkili bir biçimde yönetebilmek için her iki liderlik özelliklerini değişik ve dengeli miktarda karma olarak ele almasının gerekliliğini belirtilmektedir (Luo vd., 2016, s. 339).

1.1.2.2.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma, eski Yunan görüşünde armağan ya da hibe anlamına gelmekte olan “gift” kelimesinde ortaya çıkmıştır (Tezcan, 2006, s. 31). Karizmatik liderlik tutumu, yeni bir tutum olarak bilinse de öncelikle Weber tarafından incelenmiştir. Weber, karizmanın statü gücünden çok, izleyicilerin liderin hususi özellikleri elinde bulunduran bir birey olduğu kanısına vardıkları bir güç olduğunu iddia etmiştir (Fiol vd., 1999, s. 452; Yüksek, 2005, s. 30). House’un düşüncesine göre karizmatik bir lider, bireyleri kendilerinden beklenenden çok daha fazlasını ortaya koyabilmeleri için destekleme kabiliyetine sahip olan, özgüveni yüksek, hakimiyet duygusu sağlam ve düşüncelerinin doğru olduğuyla ilgili yıkılmaz bir özgüvene sahip olan bireydir (Kılıç, 2006, s. 81). Etkide bulunma bakımından göz önünde bulundurulacak olursa dönüştürücü etkide bulunmayan ama etkileyici olan kişiler mevcuttur (Miner, 2005, s. 363). Bu kişilere örnek olarak General Elektrik’ten Jeck Welch, Chrysler’den Lee Iacocca veya Microsoft’tan Bill Gates gibi meşhur kişilerin isimlerini saymak mümkün olabilir (Şimşek vd., 2014, s. 246-247).

1.1.2.2.3. Etik Liderlik Yaklaşımı

Browns (2005) etik liderliği, ahlaki kişilik olarak açıklar. Etik liderler, doğru, güven duygusu veren ve adil olan bireylerdir. Asıl görüş ‘İnsanı yaşat ki devlet yaşasın’ görüşüdür (Uğurlu, 2009, s. 52). Etik liderler, söylemek istediği şeyi net bir şekilde açıklar (Freeman ve Steward, 2006, s. 3); böylece ekibin görevdaş olabilmesini, yaşadıkları yerin genişletilmesini ve ekibin uzun dönemde hareketli olmasını sağlar (Pickett, 2005, s. 52). Bazı zamanlar liderlerin izleyicilerine vermiş olduğu sözler ile yaptıkları arasında ikilem yaşanabilir. Böyle durumlarda izleyiciler umutsuzluğa kapılabilir ve negatif davranışlarda bulunabilirler. Bu olay, lider ve izleyici arasında itimat duygusunun ortaya çıkmasında engel teşkil eder. Sözlerle yapılanlar uymazsa, ekip içinde devamlı bir rahatsızlık ortamı oluşur. Bu sebepten ötürü etik liderler, doğruluğa itimat ederler ve hem kişisel yaşamlarında hem de iş

dünyasında doğruluktan caymazlar (Zhu vd., 2004, s. 21). Etik liderlik özverili olma ve verilmiş olan bütün sözlerin gerçekleştirilmesi gerektiği için kolay bir şekilde kazanılabilen bir liderlik tutumu değildir (Hermond, 2005, s. 4).

1.1.2.2.4. Ruhsal Liderlik Yaklaşımı

Ekiplerde etik tutum, yapılan işin tatmin edici olması, bireyin ekibine kendini adanması, yaratıcılık ve yarış üstünlüğü kurmada etkin olarak varsayılan (Benefiel, 2005, s. 724) ruhsal liderlik; liderin ruhani birliğini, elemanlarını dikkate almasına (Reave, 2005, s. 656) vurgu yapan bir çeşit “mahrem ruhani birlik” (Jablonski, 2005, s. 2) ifadesini karşılayan kavram olarak ifade edilmektedir. Görüş, ümit, itikat, fedakar sevgi, mana ve ait olma duygusu kapsamlarını içinde barındıran ruhsal liderlik kuramı, Louis W. Fry tarafından ortaya konulmuştur. Fairholm (1996, 1998, 2004) ve Sanders vd., (2003)’de tıpkı Fry gibi ruhsal liderlik alanında varsayım niteliğinde araştırmalar yapmışlardır (Benefiel, 2005, s. 726). Fry ruhsal liderliği “kişilerin ruhsal olarak hayata tutunabildikleri hissine sahip olabilmeleri için gerekli olan tüm değer, tutum ve davranışları onlara benimsetmek ve onları içsel olarak motive edebilmektir” olarak tanımlamıştır (Fry, 2003, s. 711).

1.1.2.2.5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin en çok bilinen özelliklerinden biri de sağgörü sahibi olmalarıdır. Sağgörü, liderlerin ve organizasyonun yolunu aydınlatan bir ışık vazifesi görür. Deniz fenerinin gemiler için anlamı ne ise, organizasyonlar için de sağgörü o demektir. Yani sağgörü sahibi liderler organizasyonlar için çok mühim bir işlevi tamamlar. Sağgörü, bir organizasyonun, ileriye dönük olarak sahip olduğu ve personellerinin kalplerini ve zihinlerini etkisi altına alan arzu ya da hedeftir (Hellreigel vd., 2002, s. 194). Conger (1999) vizyon kavramını “gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4009). Vizyoner liderlik ise, organizasyon açısından itimat edilebilir, gerçekçi ve dikkat toplayan bir sağgörü yaratabilme ve bunu tasvir edebilme kabiliyetidir. Vizyoner lider, izleyicilerine sağgörüyle yalnızca anlatmakla kalmaz, o sağgörüye uyacak tutumlarda bulunarak onlara rol-model olur (Robbins, 2000, s. 144-145).

1.2. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik, bir önceki alt başlıkta da belirtildiği gibi modern liderlik yaklaşımları arasında kabul görmektedir. Bu çalışmanın ana unsurları arasında yer aldığından, ayrı bir alt başlıkta ele alınmıştır. Burada hizmetkar liderliğin tanımı, özellikleri, modelleri, avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuştur. Ayrıca hizmetkar liderlik örnekleri, hizmetkar liderliğin uygulandığı başarılı şirketler ve hizmetkar liderlik üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.2.1. Hizmetkar Liderlik Tanımı

Türkçe kaynakların analizine göre “Hizmetkarlık” kavramı “hizmetkar olan bir kişinin yaptığı iş” (“Sanal”, 2020), yani hizmetkarlık “ücretle iş gören, genellikle erkek işçi, uşak” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2019). Yabancı kaynaklarda bu kavram, “diğer insanların özellikle ev işleriyle ilgili işlerinde veya kişisel işlerinde görev alan kişi” olarak ifade edilmektedir (“Sanal”, 2019).

Hizmetkarlık kavramını bu tanımlardan yola çıkarak sade bir kavram olarak incelediğimizde, fonksiyonel açıdan hizmetkarlık kavramından farklı hale geldiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü liderlik konusunda hizmet veren olmak ne bir cinsiyete özgüdür ne de net olarak açıklanmış bazı iş alanlarında var olduğunu belli eden bir kavramdır. Russell, Stone, Sendjaya, Sarros, Page, Wong gibi bazı bilim insanları, bir hizmetkarın eş zamanlı olarak nasıl bir lider olabileceği; bir liderin de nasıl bir hizmetkar olabileceği fikrini kabul etmekte zorluk yaşadıklarından, hizmetkar liderlik kavramını bir “oksimoron” olarak değerlendirmişlerdir (Focht, 2011, s. 1). Hizmetkarlık başkalarına hizmet vermek gibi geri kalmış, kolay bir davranış eğilimi olarak kabul edilse de aksine esasında liderin kendisini etrafındakilere odaklamasını, diğerlerinin fikirlerine de dikkat ederek durumları gözden geçirmesini, “ben” demeden önce, “sen” veya “biz” demesidir. Özetle, liderin kendi çıkarlarını geri planda tutup izleyicilerine öncelik vermesi, onların etrafında şekillenmesidir. Özünde hizmetkar liderin otoritesinin de bu özellikler sayesinde olduğu ileri sürülebilir. Hizmetkar liderler, bu nitelikleri sayesinde astlarına karşı olan otoritelerini arttırabilirler (Fındıkçı, 2009, s. 378).

Kavram olarak “Hizmetkar Liderliği” ilk kez dile getiren ve bilinmesini sağlayan araştırmacı Robert K. Greenleaf (1970) olmuştur. Robert Greenleaf, bir kişinin hem hizmetkar hem de lider olabileceği düşüncesini 1956' da Herman Hesses tarafından yazılan “The Journey to East” adlı romanını okuması ile benimsediğini söyler. “Hizmetçi Lider” kavramının Leo karakteriyle özdeşleştirdiğini söylemiştir (Greenleaf, 1995, s. 89). Greenleaf'in Leo'un hizmetkar lider rolünün olduğunu söylemiştir.

Greenleaf, olayın ana düşüncesi olarak, etkili liderin ilk önce başkalarına hizmetkar olarak görüldüğü neticesine varmıştır. Greenleaf daha sonra makalelerinin birçoğunda Hizmetçi Lider söz öbeğini kullanmıştır (Lopez, 1995, s. 152). Bahsi geçen kitapta konuşmacı, bir grup insanla birlikte esrarengiz bir seyahate atılır. Leo isimli karakter ekibin hizmetkarı olarak yolculara hizmet eden, onları söylediği şarkılar ve enerjisiyle güdüleyen huzurlu bir insandır. Birden Leo kaybolur ve durum değişmeye başlar. Ekip başarısını ve büyüsunü kaybeder. Seyahat sona erdirilir ve insanlar evlerine geri döner. Uzun zaman ardından konuşmacı ekiple tekrar haberleşmeye başlar ve Leo'nun aslında onları bir arada tutan ve yönlendiren bir lider olduğu fark edilir (Hesse, 1998, s. 78). Greenleaf, bu örnekten yola çıkarak hizmetkar liderlik konseptini ilerletmiş ve bu konuda birçok çalışma yapmıştır.

Birçok araştırmacı, bu kavramın ya da konseptin ideolojik esaslarının dini öğretilere ve liderlere kadar dayandığını söylemektedir (Bekker, 2010, s. 60; Irving, 2011, s. 119). Hizmetkar liderliğin içinde bulunan ögelere aslında neredeyse tüm dinlerde göndermeler yapılmaktadır. Hizmetkar da olsa koruyucu da olsa, Müslüman bir lider gücünü etkili ve aktif olabilmek için kullanmalıdır. İslamiyette gücün varlığı kabul görmüştür fakat olması gereken bu gücün görgü ve nezaket kurallarına uygun şekilde kullanılmasıdır. Bu duruma benzer örnekler ve söylemler ayrıca Budizm ve Yahudilik'te de görülmektedir. Aynı şekilde Hinduizm'in ünlü kitaplarından biri olarak kabul edilen Bhagavad Gita'da Tanrı'nın yansıması olarak görülen Krishna, Kral Arjuna'yı onun at arabasını sürerek yönlendiren hizmetkarı olarak tasvir edilmiştir (Sivananda, 2003, s. 201).

Greenleaf'e (2003, s. 10) göre konsept hakkında yeni fikirlerine yer verdiği "Lider Olarak Hizmetkar" isimli kitabında, hizmetkar liderlik ile ilgili hemen hemen yaptığı bütün araştırmalarında gönderme yaptığı şu söylemlere değinmiştir:

"Hizmetkar lider öncelikle hizmetkardır. Hizmet etmek, hizmet etmeyi isteyen doğal duygu ile başlar..."

Greenleaf bu eserinde Hizmetkar Liderin ekibine göz atılarak onların test edilebileceğini söyler. Greenleaf araştırmalarına göre kesin bir tanıma ulaşmak istenirse, bu yazılanların en yakın tanım olabileceği göz önünde bulundurulabilir. Greenleaf bu sözlerinde, hizmetkar liderin temel özelliklerinden birini kişisel çıkarları geri planda bırakmak olarak belirtmiştir. Bu kavramın merkezde yer alıyor olması bir ilktir çünkü bazı liderlik teorilerinde de buna yakın görüşler olsa da merkezde değildir (Van Dierendonck, 2011, s. 1231). Hizmetkar liderlik konsepti, birden fazla yönlü, ince ayrıntıları olan ve farklı alanlardan gelen terimlerle dolu olduğu için net bir tanımının olması ihtimal dahilinde değildir (Page ve Wong, 2000, s. 70). Hizmetkar lider, takipçilerinin daha iyi performans sergilemeleri ve başarılı olabilmeleri için ihtiyaç duyduklarının ne olduğunu bulmakla ilgilenir. Takipçilerinin kendisini tatmin etmelerini talep etmektense, onların hayatlarında bir değişim yaratmaya gayret eder ve bu durum da onları daha güçlü kılar (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 458). Kişisel çıkarları geri planda bırakıp ekibine hizmet etmek esasını temel alan hizmetkar liderlik, tersine işleyen bir sistemdir (Daft, 2008, s. 512). Klasik piramit yaklaşımında gücün üst basamaktaki yöneticiden işgörene doğru uygulandığı; destek ise işgörenden üst basamaktaki yöneticiye doğrudur. Ters piramitte ise pozisyonlar farklıdır ve yönetimden şeflere, şeflerden de işgörene bir destek vardır. Bu pozisyonda güç kazanan personel, müşteriyle ilişkilerinde yüksek verim gösterir ve aldığı desteği boşa çıkarmaz (Manning ve Curtis, 2003). Bu liderin ekibi, amaçlarına ulaşmayı ve işlerini yerine getirmeyi herkesin iyiliği adına ister; hizmetkar lider de bu sırada ilk olarak ekibinin ilerlemesine ve iyi olmasına önem vererek hizmet eder (Page ve Wong, 2000, s. 71). Max DePree'ye (1998, s. 131) göre bir ekip başının öncelikli görevi gerçek olanı tanımlamak, en sonuncusunun ise şükranlarını sunmaktır. Bahsedilen bu durumun ortasındaysa lider kesinlikle borçlu ve hizmetkar olmalıdır.

Başka liderlik çeşitleriyle karşılaştırıldığında, hizmetkar lider yalnızca örgütün iyiliği için değil, içten bir şekilde ekibine hizmet sunmaya yoğunlaşmıştır (Greenleaf, 1977; Stone vd., 2004, s. 350). Greenleaf (1998), hizmetkar liderlerin kendilerini işlerini adadıkları ve güvenilebilir kimseler oldukları için takipçilerinin desteklerini aldıklarını belirtir. Böylece takipçilerinin yapabildiklerinin en iyisini yapmalarını sağlayan bir atmosfer yaratmış olurlar. Örneğin, sebep farketmeksizin bir hedef gerçekleştirilemiyorsa, yani çalışanın konumu kabiliyetlerine uygun değilse, o çalışanın hizmetkar lider tarafından kibarca ve insani yollarla başka bir pozisyona yönlendirilmesi ve bu sayede kabiliyetlerini kullanabilmesinin sağlanması gerekmektedir (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 460).

Hizmetkar lider, Kathleen Patterson 2003 yılında hazırladığı doktora tezinde “ekiplerine yoğunlaşarak organizasyonlara liderlik ederler, ayrıca öncelikli hedefleri ekipleridir ve örgütsel durumlar dışta kalır” tanımını kullanmıştır. Patterson, takipçileri / ekibi, liderin astları olarak kabul ederek ve bu kavramların sırayla kullanılabileceğini ifade eder (Patterson, 2003, s. 3)

Hizmetkar liderlik, takipçilerin en iyi yönlerini belirlemek için bir temel sağlar. Liderler ekiplerinin kabiliyetlerini, eksiklerini, hedeflerini ve isteklerini bire bir iletişim ile tanımlamaya çalışırlar. Bu bilgiyi aldıktan sonra, potansiyellerine ulaşmalarını ve özgüvenlerini arttırmalarını desteklerler (Liden vd., 2008, s. 162).

Takipçilerin eksiklerini gidermeye ek olarak, hizmetkar liderlik, organizasyonda sorumlu yönetim ihtiyacını vurgulamaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir örgütsel bir gelecek oluşturmak için, üst düzey konumlarda görev alan yöneticilerin büyük sorumluluğu bulunduğunu varsaymaktadır (Taylor ve Pearse, 2009, s. 226).

Hizmetkar liderlik ile anlatılmak istenen liderlik tarzının yanı sıra liderlik konumunun liderlere yüklediği yükümlülüklerle karşı hazırlanmış olan bir tutumdur. Bu tutumla birlikte tradisyonel (geleneksel) liderlik tiplerinin modern insanlarda güdüleyici etkilere sahip olmadığını ifade etmeye çalışır (Page ve Wong, 2000, s. 71). Laub (1999, s. 83)’un belirttiği açıdan bakılırsa, hizmetkar liderlik, liderlerin takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerine koyan bir anlayış ve uygulamadır.

İnsanları önemsemenin ve iyileştirmenin, herkesin iyiliği için güç paylaşımının önemine dikkat çeker. Hizmetkar liderin liderlik yapmasının, takipçilerine ve hizmetlerine yoğunlaşmasının, erdemli (Patterson, 2003, s. 2) ve ahlaklı (Page ve Wong, 2000, s. 72) bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalara göz atıldığında, birçok konuda olduğu gibi bu konuda da fikir birliği sağlanamamıştır. Hizmetkar liderliği daha fazla kavrayabilmek için esas özelliklerini analiz etmek daha kesin bir tutumun meydana gelmesine sebep olacaktır.

1.2.2. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Greenleaf'in belirttiği üzere hizmetkar liderlerin hizmet konusunda önder olmalarının yanısıra başka özellikleri de vardır (Spears, 1998, s. 11), Greenleaf'in çalışmalarında hizmetkar lidere ait on özelliği analiz etmiştir. Bu özellikler;

- Dinleme,
- Tahmin edebilme,
- İyi hale getirme,
- Duygudaşlık,
- Farkındalık,
- İnandırma,
- Konseptleştirme,
- Yönetme,
- Görev alma,
- Ekip yaratma.

Bahsedilen bu özellikler çalışmanın devamında açıklanmaya çalışılmıştır. **Dinleme** özelliği ile organizasyon dahilindeki insanların eksiklerinin saptayıp, yanıtlamak için iletişim kurulur ve saygılı bir şekilde dinlenir. Hizmetkar liderin dinleme kabiliyeti çok yüksek olmalıdır. Hizmetkar lider kişileri dinleyerek onları önemsediyini belli eder. Dinlemek, insanların arzu ve taleplerini algılamaktır (Bakan ve Doğan, 2012, s. 2; Akyüz, 2016, s. 28). Organizasyonda başkalarının onları dinlediğini fark eden personeller, organizasyonlarına daha fazla kenetlenecek ve performansları güçlenecektir.

Tahmin etme ya da öngörme, liderin önceki yaşadıklarından ders çıkararak, gelecekte karşılaşılabilecek olası durumları tahmin edebilme becerisidir. Hizmetkar lider önceki yaşadıklarını, bugünün şartlarına uygun hale getirerek akılcı fikirler ile birlikte kullanarak kararlara varır. Tahmin edebilme yetisine sahip hizmetkar lidere personel her zaman itimat etme eğilimindedir. Böylece personellerin organizasyona olan tutumunda pozitif yönde bir ilerleme sağlanır (Bakan ve Doğan, 2012, s. 6; Akyüz, 2016, s. 28).

Hizmetkar liderin üstün yönlerinden biri de **iyi hale getirme** özelliğidir. Bu lider, çevresindeki kişilerin ilerlemesini sağlayıp iyi hale getirmeye çalışır. Hizmetkar liderler etrafındaki kişilerle karşılıklı etkileşimde bulunarak kendini sevdiren, iyi hale gelmeleri için her yolu denerler. Organizasyon dahilindeki kişilerin ilerlemesi ve iyi hale getirilmesi sonrasında doğrudan olmasa da dolaylı yoldan organizasyonun da ilerleyeceği yönünde bir düşünce vardır (Akyüz, 2016, s. 28).

Hizmetkar liderlerin en mühim karakteristiklerinden biri de duygudaşıktır. **Duygudaşlık**, liderlerin birlikte çalıştığı insanların eksiklikleri ve sorunlarında kendilerini onların yerine koyarak haklarını savunabilme kabiliyetidir. Hizmetkar liderler, kişilerle duygudaşlık kurarlar, onların kabiliyetlerini görüp sahip çıkarlar. Bu yüzden duygudaşlığın organizasyon içerisindeki iletişimin tesirini ve iş birliğini arttıracakı iddia edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 2; Akyüz, 2016, s. 28).

Farkındalık özelliği ile insan farkına varmayı anlamışsa durumları genel bir bakış açısıyla değerlendirmesi daha kolay hale gelir düşüncesi vurgulanmaktadır. Hizmetkar lider bir uygulamadaki negatif ve pozitif durumların farkına vararak objektif bakış açısıyla sorunları halledebilmelidir. Durumlara geniş bir pencereden bakarak tarafsız bir şekilde ele almalıdır (Spears, 2004, s. 9; Bakan ve Doğan, 2012, s. 4). Organizasyonla alakalı durumların farkına varılması ve bu problemin en kısa şekilde ortadan kaldırılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

İnandırma özelliği, kişilerde iz bırakmak açısından hizmetkar liderin sahip olduğu en önemli iletişim aracıdır (Fındıkçı, 2009, s. 543-544). İnandırma, liderin bağlı personeli kurallara uygun davranma açısından ortak bir düşünce altında

toplaması kabiliyetidir. Hizmetkar liderler herhangi karara varırken, sahip oldukları yönetim gücünü kullanmaktansa, o karara kişileri inandırmayı tercih ederler. Takipçilerini zorlamak yerine, onların gönüllerine hitap ederler (Akyüz, 2016, s. 28). Ekip hedeflerini başarmada hizmetkar liderde var olan temel karakteristiklerden biri de inandırmadır.

Konsept haline getirme özelliği ile ekip hakkındaki bilgi ve tecrübesini genel bir bakış açısıyla ele alarak, detaylı olarak analiz etme yeteneği vardır. Liderin her gün karşılaştığı sorunları fark edip derhal müdahale etmesi yerine ilerde karşısına çıkabilecek problemleri öngörerek plan yapması da önemlidir (Akyüz, 2016, s. 28; Bakan ve Doğan, 2012, s. 5). Sorunları ortadan kalkan personeller bu durumdan dolayı mutluluk duyarlar. Böylelikle organizasyona bağlılıkları ve iş tatminleri artar.

Yönetme olarak da ifade edilen başka bir özellik lider, kişisel çıkarlarını organizasyondaki insanların ve organizasyonun çıkarlarından geri planda tutmayı kendine amaç edinir ve önceliği ekibin çıkarlarına verir. Bu durum da personellerin liderlerine olan sadakatının artmasını sağlar. Organizasyona olan sadakati artan personellerin, organizasyonun ilerlemesi adına ellerinden gelenin en iyisini yapacağına inanılmaktadır (Akyüz, 2016, s. 28).

Görev alma özelliği ile hizmetkar liderlerin birlikte çalıştıkları kişilerin bireysel, psikolojik ve mesleki açıdan ilerlemesinde birçok katkıları olduğu vurgulanmaktadır. Alınan kararları onaylama açısından onları cesaretlendirirler. Böylelikle benmerkezci olmak yerine biz olma olgusunu etrafındakilere öğretirler. İlerlemenin sağlanması için ellerindeki tüm imkânları kullanırlar (Bakan ve Doğan, 2012, s. 8).

Ekip yaratma özelliği sayesinde hizmetkar lider, sorumluluğu altındaki kişilerin bilgili ve sağlıklı bir topluluk oluşturmalarını; işlerinin olmadığı zamanları da işyerinde harcamalarına yönlendirmeye çalışır. Bunun gerçekleşmesi için mesai saatleri dışında sosyal aktiviteler ve eğitimler düzenler (Bakan ve Doğan, 2012, s. 8; Akyüz, 2016, s. 28). Önceliği birlik ve beraberlikten oluşan liderin, uygun örgütün

yaratılması için organizasyon dahilinde olan ve olmayan uygun hareketlerinin olması da oldukça önemli bir durumdur (Yılmaz, 2013, s. 58).

Farklı araştırmacılarca hizmetkar liderlik ya da hizmetçi önderlik ile bağlantılı olarak yapılan incelemeler ve bu niteliğe ithafen yapılan çeşitli nitelemeler Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo- 1: Hizmetkar Liderliğin Araştırmacılara Göre Davranışsal Özellikleri

Russel ve Stone (2002)					
Spears (1995)	Russel (2001)	Fonksiyonel Özellikler	Katılımcı Özellikler	Patterson (2003)	Dennis ve Bocarnea (2005)
Dinleme	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi	İletişim	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi
Duygudaşlık	Müşamaha	Dürüstlük	Müşamaha	Tevazu	Tevazu
Yapıcılık	Güven	Güven	Katılım	Güvenilir	Güven
Farkındalık	Hizmet	Hizmet	Yetenek	Hizmetkâr	
İkna Kabiliyeti	Modelleme	Modelleme	Kâhyalık		
Kavramsallık	Öncülük		Şeffaflık		
İleri görüşlülük	İnsanlara Saygı	İnsanlara Saygı	Nüfuz	Fedakâr	
Kâhyalık	Güçlendirme	Güçlendirme	İkna Kabiliyeti	Güçlendirme	Güçlendirme
Kişisel Gelişime Bağlılık		Öncülük	Dinleme	Ahlaki Sevgi	Sevgi
Toplum Geliştirme		Uyum	Güçlendirme Öğretme		

Kaynak: Andersen, 2009, s. 7.

Fındıkcı (2009)’a göre hizmetkar liderde olması gereken özellikler ise şöyle sıralanmıştır; “İnsani hassasiyet, Alçak gönüllülük, Kibarlık, Etik olma ve mertlik, Eşitlikçi, Meraklılık, Araştırmacılık, Sistemli olma, Bilgi birikimine sahip olma, Bilime inanma, Gayretli olma, Paylaşma açık olma, İletişim kurma ve ikna kabiliyeti, Aile ve evlat sahibi olma, İleri görüşlülük, Öğrenme eğilimi, Mücadeleci olma, Azimli olma, Risklere göğüs germe, Atılganlık, Özgüven, Karizma sahibi olma, Plan yapabilme ve zamanı kullanmayı bilme, İşine odaklanma, Eğitimci olma, Müşteri odaklılık, Yüksek başarı güdüsü, Değişime açıklık, Fikrine başvuru”.

Öte yandan Russell ve Stone (2002)’a göre hizmetkar liderler dokuz temel özelliğe sahiptir: “İleri görüşlü olma, Mertlik, İtimat ettirme, Rol-model olma, Doğruluk, Önderlik, Hizmet etme, Geliştirme, Takdir etme”.

Buna karşılık Laub hizmetkar liderliğin altı özelliği olduğunu belirtmiştir (Akyüz, 2016, s. 30): “Kişileri önemseme, Kişilerin ilerlemesini sağlama, Topluluk oluşturma ve ortak noktada buluşturma, Doğruluk, İtimat ettirme, Liderlik yaratmak ve bunu paylaşmak”.

Hizmetkar liderlik karakteristikleriyle alakalı farklı kişiler tarafından sürdürülen araştırmalarda değişik karakteristikler öne çıkarılsada esasında benzer oldukları söylenebilir.

1.2.3. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Literatürde hizmetkar liderliğin tarihi anlatılırken Akdöl (2015, s. 70)’in yorumuna göre; Greenleaf (1970)’in araştırmalarında kesin bir hizmetkar liderlik açıklaması ya da sınırlaması olmadığı dile getirilmiş ve kendisinin çalışmalarından esinlenerek O’nun yolundan gidenlerin Greenleaf’ın yayınlarını ve kendi deneyimlerini baz alan benzer modeller oluşturdukları vurgulanmıştır. Greenleaf’ın modelinin yanı sıra literatürde hizmetkar liderlik ile ilgili olarak geliştirilen Spears (1998), Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Patterson (2003), Winston (2003), Hunter (2004), Cerff ve Winston (2006), Waddell (2006), Van Dierendonck (2011) modelleri yer almaktadır. Ayrıca hizmetkar liderlik modelleri oluşturulurken, hizmetkar liderlerin karakteristikleri de ortaya çıkarılmıştır. Aşağıda belli başlı bu modellerden birkaçına değinilmiş olup, dikkat çeken noktalarına vurgu yapılmıştır.

1.2.3.1. Greenleaf’in Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynaklar analiz edildiğinde, Greenleaf’in hizmetkar liderliğin hangi boyutlarda olması gerektiği açısından bir yargı yaratmadığı, fakat yayınladığı makalelerde hizmetkar liderin sahip olması gereken özellikleri ve kazanması gereken tutum modellerini belirttiği gözden kaçmamaktadır. Northouse (2015, s. 221), Spears (1998)’in tanımladığı on esas özelliğin hizmetkar liderliği konsept haline getirilip desteklenmiştir. Bu yüzden, bu kısımda Greenleaf’in hizmetkar liderlik konusundaki düşüncelerinden yola çıkarak bugüne kadar ortaya atılmış yönlerin hangilerine gönderme yapıldığı analiz edilmiştir.

Greenleaf (1970, s. 6), “The Servant as Leader” adlı çalışmasında hizmetkar liderlerde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Lider, herşeyden önce hizmetkardır. Hizmetkarlık, kişilere hizmet konusunda kendilerinde bulunan mevcut hislerle yani kendi içinde bulunan iç istek ile başlar.
- Hizmetkar, ilk olarak takipçilerinde bulunan önemli ihtiyaçları sağlamalıdır.
- Hizmet edilenler, bu tutumla birlikte zamanla daha sağlıklı, daha bilge ve daha özgür bir kimliğe ulaşmaları ile birlikte kendileri de hizmetkar olurlar. Bu durum ise hizmetkarlık sonucunda elde edilen başarının bir göstergesidir.
- Bir lider hizmetkar kalırsa, ancak o zaman lider olabilir.

Greenleaf’in bu görüşleri dikkate alındığında, hizmetkar liderlik boyutları ile ilgili şunlar ileri sürülebilir (Greenleaf, 1970):

- İlkinde *hizmet ve kahyalık*,
- İkincisinde *kendini düşünmeme, değer verme ve alçakgönüllülük*,
- Üçüncüsünde *insanlardan bir toplum meydana getirme ve geliştirme*,
- Dördüncü ve sonuncusunda ise *liderlik etme ve modelleme boyutları*.

1.2.3.2. Spears’ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Greenleaf Merkezi’nde CEO görevinde olan Larry Spears (1998, s. 11), hizmetkar liderin on temel karakteristiğe sahip olması gerektiğini iddia etmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Dinleme: Kişisel çıkarım veya gereksiz fikirler olmadan insanın çevresindekilerin diyaloglarını özenle ve can kulağıyla dinlemesidir.

Duygudaşlık: Etrafındaki insanların duygu durumlarını sezme, anlayışla karşılama, onların durumlara ve olaylara karşı kullandıkları bakış açılarını algılayabilme becerisidir.

İyi Hale Getirme: İnsanlara, ruhsal durumlarını düzeltebilmeleri, depresyondan çıkabilmeleri için empati ve özveriyle yaklaşmak, ihtiyaçları olan desteği vermektir.

Farkına Varma: Hizmetkar liderin hem kendisinin hem de etrafındaki insanlara bütüncül bakış açısıyla yaklaşması ve onları nasıl etkileyeceğinin farkında olmasıdır.

İnandırma: İnsanların benlik kavramlarını, güçlerini ve yeteneklerini fark etmeleri açısından liderin inandırma becerisini kullanabilmesidir.

Konsept Haline Getirme: Liderin, çalışanlarına öncülük ettiğini kesinleştirebilmesi için kendisine bir vizyon edinmesi, hedefleri ve amaçları doğrultusunda çalışanlarını bilgilendirmesi ve bunları takip etmesidir.

Öngörme: Liderin, önceki yaşadıklarıyla öngörülerini birleştirerek ileride karşılaşılabilecekleri durumlarla ilgili net bir tahminde bulunmasıdır.

Hizmet Etme: Liderin bütün problemlerin yükümlülüğünü alarak bir organizasyonu ya da bir firmayı karar verdiği doğrultuda yürütmesi, koruması, ilerletmesi ve gerektiğinde hesap verebilmesidir.

Kişilerin İlerlemesine Bağlılık: Liderin, çalışanlarının kişisel gelişimlerini istemesi ve bu konuda çalışanlarına çeşitli olanaklar sunmasıdır.

Berberlik Oluşturma: Bir organizasyonda birlikte çalışan kişiler arasında iletişim aracılığıyla topluluk yaratma ve bunun kişiler açısından manalı olabilmesi için yollar aramaktır.

Larry Spears, hizmetkar liderin bu özelliklerle kısıtlı olmadığını fakat bunların hizmetkar liderliğin gücünü gözler önüne serdiğini ifade etmiştir. Hizmetkar liderlik ideolojisinin, bireylerin psikolojik, duygu durumsal, bilgisel ve profesyonel açılardan gelişmelerine katkısı olduğu için çoğu insan tarafından kılavuz olarak görüldüğünü ve çok sayıda organizasyonun görev tanımının temeli ve kurumsal ideolojisinin bir parçası durumuna geldiğini iddia etmiştir (Spears, 2004, s. 10).

1.2.3.3. Patterson’ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Kathleen Patterson, hizmetkar liderliği dönüştürücü liderliğin zihinsel açıdan devamı olarak kabul etmektedir (Patterson, 2003, s. 2). Hizmetkar liderlik ile dönüştürücü liderliğin birbirlerine benzer esaslardan meydana geldiğini ifade etmiştir (Dinçer ve Öksüz, 2011, s. 8). İki anlayışta da sağgörü sahibi olma, itimat, etki, etkileşim, takipçileriyle yakın ilişkiler kurma ve onlara değer verme gibi birbirine benzeyen konseptler vardır (Duyan, 2012, s. 50). Kathleen Patterson, hizmetkar liderliğin erdemlilik esasına dayanan bir kuram olduğunu savunmuştur. Hizmetkar liderleri açıklayan, niteliklerini, davranış ve yaklaşımlarını kontrol eden erdemlerini şöyle açıklamıştır (Patterson, 2003, s. 2-3): “*ahlaki sevgi, mütevazılık, sağgörü sahibi olma, itimat etme, fedakarlık, cesaretlendirme, hizmet sağlama*”.

Patterson, hizmetkar liderlik kavramının özü olarak “Agapao Love” ifadesini ortaya koymuştur (Waddell, 2006, s. 2). Bu sebeple hizmetkar liderliği ahlaki sevgiyle ortaya çıkan ve hizmet vermeye sonlanan bir proses olarak incelemiştir (Akdöl, 2015, s. 71). Patterson’ un hizmetkar liderlik prototipinde lider alttaki kişilere bitmeyen bir sevgi besler. Buradaki öncelik organizasyonun faydası ve hedefleri değil; alt tarafta olanların iyileştirilmesi, gereksinimlerinin sağlanması, onlar için gerekli olan yetkilendirmenin yapılması, onlarda var olan yeteneğin gün yüzüne çıkarılıp organizasyona faydalı bir konuma getirilmesidir. Böyle bir olayın ortaya çıkması ancak mütevazı, kendini feda edebilen, sağgörü sahibi, altında çalışan kişilerce güvenilen, altında çalışanlara önem veren bir lider ile olabilir (Patterson, 2003, s. 3) Winston (2003), Patterson’ un hizmetkar liderlik prototipinde lidere sadakat, kişinin kendi yeterliği ve içten gelen güdüleme kapsamlarını da göz önüne almıştır. Patterson’ un liderin etik sevgisiyle yola çıkarak liderden çalışanlarına uzanan hizmet konsepti; Winston prototipinde çalışanın ahlaki sevgisiyle yola çıkılıp, çalışandan lidere uzanarak sürmektedir. Personellerde lidere sadakat ve kendi yeterlik çalışanın ahlaki olan sevgisinin neticesidir. Lidere sadakati ve kişinin kendine yeterliği üstteki personellerin, içten gelen güdülemesi de artmakta personeller düzenlemenin başarısı için özveriden çekinmemekte netice itibarıyla de lidere yardım etmektedir (Winston, 2003, s. 5; Coşkunlar, 2011, s. 44).

1.2.3.4. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Dirk Van Dierendonck, hazırlanan hizmetkar liderlik prototiplerinin etkili ve yetersiz taraflarının var olduğunu belirtmektedir. Önceki tüm modelleri ayrıntılı bir şekilde incelemiş ve hizmetkar liderliği temel altı ana başlık altında toplamıştır. Bu altı ana yapı yazında var olan diğer hizmetkar lider tanımlarından daha değişik bir tanıma yer vermiştir. Hizmetkar liderler; kişileri iyileştirir ve gelişmesini sağlar, tevazu gösterirler, özgündürler, kişileri var oldukları özellikleriyle benimserler, yol gösterirler ve bütünü savunup onun yararına katkı sağlayan yükümlülük sahibi idarecilerdir (Van Dierendonck, 2011, s. 1232). Dirk Van Dierendonck' un modelinde, hizmetçi liderliğinin özellikleri, hizmetçi liderliğinin lider takipçisi ilişkisi ile psikolojik iklim üzerindeki etkisi ve hizmetçi liderliğinin temel sonuçları üzerine konuşulmuştur. Modelin temeli hizmet ve isteklendirme sağlamaktır. Hizmetçi liderin özellikleri, lider ile izleyici arasındaki etki, saygı, yardım ve güvenilirliğe dayalı ilişkiyi temel alırken; yarattığı psikolojik iklim, itimat ve hakkaniyet üzerine kuruludur. Modelde itimat ve hakkaniyet, kendini gerçekleştirme, olumlu çalışma davranışları, üretkenlikteki artış, kurumsal ve toplumsal yükümlülük ve daha dayanıklı bir kurumsal odaklanma için gereken en önemli aracıyı süreç olarak görmektedir (Van Dierendock, 2011, s. 1233).

Van Dierendock (2011), taraf tarafa topladığı hizmetkar liderlik niteliklerini şu şöyle betimler; “İnsanların Güçlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Alçakgönüllülük, Otantiklik, Kişilerarası Kabul, Yönelme, Sorumlu Yöneticilik”.

İnsanların Güçlendirilmesi ve Geliştirilmesi: Kişilerin kendilerinin farkına varıp bütün bilişsel ve fiziksel ihtiyaçlarını karşıladıkları son evreye gelebilmesine odaklanan güdülemeyle alakalı bir olgudur. Güçlendirme izleyiciler arasındaki itimat davranışını geleceğe dönük cesaretlendirmek ve onlara kuvvetli olduklarını öğretmeye yönelik olguyu anlatmaktadır. Greenleaf (1998), organizasyondaki her kişinin kıymetli olduğunu bu sebeple de her personeli ayırt etmek, kabullenmek, kabiliyetlerinin kendileri tarafından ayırt edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Dierendock, 2011).

Alçakgönüllülük: Kişinin kendi başarılarını ve kabiliyetlerini düzgün bir perspektife sokmayı ifade eder. Alçakgönüllülük, başkalarının hayallerine öncelik vermek, sorumluluklarını kolaylaştırmak ve onları önemli ölçüde desteklemektir. Greenleaf (1996)'a göre, alçakgönüllülük bir yükümlülüğü besler. Bir görev başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde, hizmetçi lideri kendisini arka plana çeker. Alçakgönüllülük de aynı zamanda tevazu anlamına gelmektedir (Dierendock, 2011).

Otantiklik: Otantiklik, insanın “gerçek benliğini” içinden gelen önsezi ve fikirlerle birbirleriyle alakalı olacak şekilde kendini diğerlerine karşı düzgün bir şekilde anlatabilmesiyle alakalıdır. Otantiklik, tamlık ve genellikle sezilen etik kurallarla alakalıdır (Dierendock, 2011).

Kişilerarası Kabul: Kişilerarası kabul, diğerlerinin hislerini ve onların hangi kökenden geldiklerini kavrama ve algılama kabiliyetidir. Kişilerarası kabul, yanlış ve iyi olmayan söylemler karşısında bile nezaketli, sevecenlik ve affedici olmayı içerir. Hizmet liderleri için çalışanların tanındığı, hata yapma konusunda özgür olduğu ve kovulmayacaklarını bildikleri bir ortam yaratmaya imtina gösterilmelidir (Dierendock, 2011).

Yöneltme: Hizmetkar liderin yöneltme yükümlülüğünü üstlenmesi, personellerin kabiliyet ve gereksinimlerine dayanan daha hareketli bir çalışma alanının yaratılmasını sağlar (Dierendock, 2011).

Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilik, bireysel fayda ve denetlemeden ziyade topluma yarar için uğraşma, organizasyon için üzerine düşeni yapma arzusudur. Lider sadece bir denetmen olmamalı aynı zamanda diğer kişiler için öncü görevi görmelidir. Lider diğer personelleri topluluğun faydası için hep birlikte çalışmaya ikna edebilmelidir. Çünkü idari toplumsal yükümlülük, bağlılığın ve hep birlikte çalışmanın ürünüdür (Dierendock, 2011).

1.2.4. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Günümüz liderlik yaklaşımlarında ortaya atılan gereksinimlere ve iyileşmelere paralel olarak yeni teoriler gün yüzüne çıkmıştır. Bu teoriler düzenleme sahasında yönetim alanında uygulanmış ve her teorinin avantaj ve dezavantajlarına sahip olduğunu göstermiştir. Yazında 1970 yılında ilk olarak Greenleaf tarafından betimlenen hizmetkar liderlik yaklaşımı üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda hizmetkar liderliğin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Waterman, 2011, s. 26):

Avantajları;

- Böyle liderler için insanların her birinin bir şeyi yapmak için araç değil hedef olduğunu söylerler.
- Aynı yerde onunla birlikte iş yapan arkadaşlarının çağa ayak uyduran bir insan olmasına ve iyileşmelerine yardımcı olur.
- Çoğunlukla ümit verici itaatli bir tutum ve tavır takınırlar.
- Haberleşmenin anlamının çok daha önemli bulunduğu durumlarda gayet sakin ve neşelidirler.
- Çekinme ve kollama konseptini benimserler.
- Kuvvetini kanıtlama ve otoritenin bulunduğu ortamdaki meslektaşlarının atılganlık işlerine yardımcı olur.
- Personellerin iş gücünün yükselmesi için elinden geleni yapar.

Dezavantajları;

- Samimiyetin de üstünde olan bu gösterişsiz olma düşüncesi personeller tarafından güçsüzlük olarak adlandırılabilir.
- Aşama aşama sıralamalar sisteme iyi gelmeyebilir.
- Dinsel olarak nitelenebilir ve günümüz duyarlıklarına tanınmamış bir şeymiş gibi gelebilir.
- Hizmetkar sözcüğü hemşire sözcüğünde olduğu gibi takipçilerine fayda sağlamayabilir.
- Personel bu tutuma cevap vermeyebilir.

1.2.5. Hizmetkar Liderlik Örnekleri

Hizmetkar liderler, kendilerinden daha çok başkaları üzerine yoğunlaşarak onların ihtiyaçlarını gözeten kişilerdir (Marques, 2007, s. 103). Hizmetkar liderler dünya ölçeğinde incelendiğinde insanlığa rol model olmuş birçok örnek verilebilir ve aşağıda bazı örneklerle değinilmiştir.

Bu konuda verilebilecek önemli örneklerden birisi de Gandhi'dir. Liderlerin çoğu sahip oldukları güçle insanlara liderlik yaparken Gandhi kendi vatanına ve toplumuna hizmet ederek önderlik yapmıştır (Barnabas ve Clifford, 2012, s. 132). Hayatı boyunca, Gandhi, Robert K. Greenleaf'ın konuyla ilgili çalışmalarından Spears'ın (2002, s. 21) tanımladığı hizmetkar liderliğin on karakteristiğini sergilemiştir.

Hizmetkar liderlik konusunda örnek olarak gösterilecek bir diğer kişi de Florence Nightingale'dir. Zengin bir İngiliz ailesinden olan Florence Nightingale, çocukluğundan bu yana hemşirelikle ilgilenir ve 17 yaşındayken gönüllü olarak kırsal kesimlerde ve fakir alanlarda çalışır (Klavovich, 2009). Kırım savaşı sırasında Nightingale, günde 20 saat boyunca 5000 yaralı tedavisinin yapıldığı ve koşullarının ve malzemenin olmadığı boş bir binada çalışmıştır. Aslında bu, onun hizmetkar liderliğini ön plana çıkaran bir olaydır (Keith, 1994, s. 8).

Hayatı boyunca halkının hep önünde durmuş, onlara tutku ile bağlı olan ve yine onlara eşitlik kavramını aşılamaaya çalışmış mütevazı bir lider olan Mandela da hizmetkar liderliğin önemli örneklerinden birisi olmuştur. Mandela, halkı için her zaman onların arasında olmuş, bunun için kendi huzurunu hiçe saymıştır. Onlar için cezaevindeki zor koşullara bile dayanmıştır (Future of Working, 2020).

Mandela'nın hizmetkar liderlik konusundaki özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Tanner, 2018):

- Güney Afrika'nın tüm vatandaşları için tek kişilik, tek oy eşitliği olan bir demokrasi olması gerektiği inancına sadık kalmıştır.

- Huzurlu bir güç geçişi sağlamak için onu Robben Adası'nda hapse attıranlarla çalışmıştır.
- Güney Afrikalıları bir araya getirmek için fırsatlar araştırmıştır.
- Güney Afrika için diktatörlüklerin ve kraliyet ailelerinin kötü yönetim modellerini bırakarak iktidardan uzaklaşmıştır.

Dünyanın birçok ülkesinde, özellikle ABD'de, çokuluslu şirketlerin hizmetkar liderlik yaklaşımının etik ve etik konusundaki ilham verici boyutları büyük bir ilgi ile karşılanmış ve bu boyutlar aracılığıyla geliştirilmeye ve yayılmaya çalışılmıştır. Doğu yönetimi felsefesinde de yer alan hizmetkar lider yaklaşımının özellikleri ve uygulamaları göz önüne alındığında, Türk tarihi, kültürü ve coğrafyasının çok yabancı olmadığı görülmektedir (Ateş, 2015, s. 87).

Roger ve Maslow (2005), açıklık, gerçeklik ve doğallığın çok dengeli bir şekilde gerçekleştiğini gözlemleyen bireylere odaklanarak kendilerini işleyen ve icra eden bireylere odaklanmıştır (Aktaran: Avolio ve Gardner, 2005, s. 319). Bireyin deneyimlerinin bir başka tanımına göre, kendini sürekli temas halinde olarak tanıdığı düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları veya inançları gibi görülmediği görülmektedir (Memiş vd., 2009, s. 294).

Mevlana'nın sözleri için insan sevgisine dikkat çeken Fındıkçı (2009, s. 166), Mevlana'nın mütevaziliği ve alçakgönüllülüğü sayesinde egolarından uzaklaşmış, yüksek ahlaklı bir karaktere sahip olmasıyla iyi bir örnek teşkil ettiğini belirtmiştir.

Mustafa Kemal Atatürk, hizmetkar liderliğin Türk tarihindeki en önemli örneklerinden biridir. Baykal (2009, s. 119), "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları" adlı eserinde, ulu önderin hizmetkar yönlerini anlatan anekdotlara yer vermiştir.

Sözü edilen örneklerden yola çıkarak, hizmetkar liderliğin başlangıç noktası olarak kabul edilen sevgi olmak üzere, özverili olma, motive etme, alçakgönüllü olma, itimat ve hizmet özelliklerine sahip liderlerin, pratiklerin ve çalışmaların ezelden beri Türk tarihinde de var olduğu kaynaklar sayesinde görülmektedir.

1.2.6. Hizmetkar Liderliğin Uygulandığı Başarılı Şirketler

Basit ama anlamı çok derin olan bu konsept, ilk defa dile getirildiğinde 1970' den bu yana birçok makalenin, kitabın ve medyanın konusu olmuştur. Özellikle son zamanlarda birçok insanın dikkatini çekmiştir, birçok işyerinde uygulamaya konulmuştur. Üstelik birçok teorik ve pratik işletme yönetiminde de uygulanmıştır (Smith, 2005, s. 11).

Fortune dergisi hizmetkar liderlik tarzını benimseyen bazı kuruluşları bildirmiştir (Sendjaya ve Sarros, 2002, s. 59). Bunların içinde Starbucks Coffee Company, Southwest Airlines ve bilinen iyi üniversitelerinin neredeyse tümü bulunmaktadır (Smith, 2005, s. 12). Greenleaf Center'a (2011) göre, Fortune Magazin'deki ilk 100 şirketin %20'si Greenleaf Center'dan Hizmetçi Liderlik hizmeti talebinde bulunmuş ve taleplerine olumlu yanıt alıp hizmetten yararlanmışlardır. Hizmetkar liderliğin uygulandığı başarılı şirketler arasında şunlar sıralanabilir (McCann vd., 2014, s. 28); “SAS Institute, Wegmans Food Market, Zappos.com, Nugget Market, Recreational Equipment (REI), The Container Store, Whole Foods Market, QuikTrip, Balfour Beatty Construction, TD Industries, Aflac, Marriott International, Nordstrom, Men’s Wearhouse, CH2M Hill, Darden Restaurants”.

Bunlardan bazıları kısaca özetlenmeye çalışılmıştır (Sivasubramaniam, 2017):

Southwest Havayolları: Hizmetkar liderlik anlayışına sahip ve bu ideolojiyi çalışma şekline de yansıtmış olan Southwest Havayolları başkanı Colleen Barrett, Southwest Airlines'ın sevgi üzerine inşa edildiğini ve her liderin yapması gereken iki şeyden birincisinin liderlere düzenleme sırasında ‘vizyon ve yön’ vermesi, ikincisinin ise düzenlemedeki tüm kişilerin hangi yöne gideceği hakkında ortak bir kararda (Aksoy, 2014) olması gerektiğini belirtmiştir. Colleen Barrett, ‘Başkalarının isteklerini ve ihtiyaçlarını desteklediğini ve onlara karşılıklı saygı ve sevgi atmosferinin her seviyede hüküm sürdüğü prensibini uygulamaya koymuş (Makovsky, 2013) ve kademe fark etmeksizin tüm çalışanların birbirlerine sevgi ve saygıyla davrandığını” belirtmiştir (Bjorn, 2011).

Colleen Barret ayrıca şirket piramidini baş aşağı çevirdiklerini ve şirkette çalışan kişileri en üste yerleştirdiklerini (Rykrsmith, 2010) ve baş aşağı hiyerarşi sisteminin hizmetkar liderliği ortaya çıkardığını vurgulamıştır (Aksoy, 2014).

Starbucks Coffee: Starbucks CEO'su Howard Schultz “Kalplerimizle liderlik etmeliyiz” düşüncesini benimsemiştir. “Yaşamlarımızda olduğu gibi, bize iş sahasında yön veren bir iç pusula olan vicdana sahibiz. Benim için mağaza sayısı, satış ve kar sayısı değil işine adanmış kişilerin çalışmalarına olan bağlılıkları ve çalışma istekleri önemlidir” (Robbins, 2010) diyerek hizmetkar önderliğin özelliklerinden biri olan empatinin önemini vurgulamıştır.

Balfour Beatty: Hizmetkar liderlik anlayışının merkezde olduğu bir inşaat şirketine sahip olmak şaşırtıcı ama Balfour Beatty CEO'su Eric Stenman, bu işin yapılması gerektiğine inanmaktadır. Stenman'ın odağı her zaman tüm çalışanlarının kişisel ve profesyonel başarısı olmuştur (Sivasubramaniam, 2017).

Marriott International: Kurucu Bill Marriott hem müşterilere hem de organizasyondaki diğerlerine her zaman bir hizmet kültürünü vurgulamıştır. Çok uluslu örgütlenmeyi bu yüksekliklere taşıyan şey “hizmet etme ruhu” vurgusudur (Sivasubramaniam, 2017).

The Container Store: CEO Kip Tindell sık sık hissedarlara temel odak noktası olarak getirileri maksimize etme konusundaki iş mantığına nasıl inanmadığını belirtmektedir. Çalışanlarını her zaman ilk sıraya koymakta ve gelişen bir organizasyonel topluluğun iş başarısının anahtarı olduğuna inanmaktadır (Sivasubramaniam, 2017).

Nordstrom: Bu popüler mağaza, müşteri odaklı olmaları nedeniyle sadık bir hayran kitlesine sahiptir. Bu şirkette satış ve kat personeli en üst seviyede, altta ise üst düzey yönetici ve yöneticiler yer almıştır. Böylelikle "ters piramit" organizasyon modeli benimsenmiştir (Sivasubramaniam, 2017).

1.2.7. Hizmetkar Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Önceden belirtildiği gibi, hizmetkar liderlik konsepti 1970'lerde sarf edilmeye başlandı, ancak sayısal veriler ve kapsamlı analizler içeren çok fazla sayıda çalışma yoktur. Yani, teorileri test eden az sayıda deneysel çalışma bulunmaktadır. Bu başlık altında kurumlarda hizmetkar liderlikle alakalı yerli ve yabancı çalışmaların bazıları ele alınmıştır.

Çolak (2020), çalışmasında hizmetkar liderlik davranışının örgütsel bağlılık algısı üzerinde pozitif, örgütsel adalet algısı üzerinde ise hem pozitif hemde negatif yönde etsinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özden (2019) tarafından çalışılan “Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü” adlı araştırmada hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin ise aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kartal (2018) yaptığı “Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili” adlı çalışmada hizmetkar liderlik tarzının örgütsel miyopi üzerinde azaltıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkar liderliğin çalışanların kendilerini daha önemli hissetmesine ve örgüte daha fazla katkı sağladığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Eren (2017) tarafından çalışılan “Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki” adlı araştırmada hizmetkar liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Büyüktatlı (2015)’ in yaptığı “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleriyle Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı araştırmada okul müdürlerinin hizmetçi liderlik tutumlarını katılıyorum seviyesinde gösterdikleri tespit edilmiştir. Ek olarak incelemede okul müdürlerinin duygusal zeka seviyeleri ile hizmetçi liderlik tutumları arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, okul müdürlerinin duygusal zeka seviyelerinin hizmetçi liderlik tutumlarını önemli derecede tesir ettiği tespit edilmiştir.

Çiçek (2015)' in yaptığı “Eğitim Örgütlerinde Hizmetkar Liderliğe Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada öğretmenler, yöneticilerini hizmetçi liderliği bakımından çok olumlu, özveri bakımından olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmada cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi bakımından anlamlı bir fark ortaya çıkmazken, yaş aralığı 26-35 ve 36-45 olanlar arasında manidar bir farkın olduğu belirlenmiştir.

Ekinci (2015)'in yaptığı “Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmada, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumlarının cinsiyetine, mevcut yöneticiyle çalışmanın sürecine, okul yöneticisinin herhangi bir sendikaya aza olma haline ve okul yöneticisi ile benzer sendikaya aza olup olmadıklarına göre statüsüne mantıklı bir ayrımlılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Balay, Kaya ve Yılmaz (2014) tarafından çalışılan “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada müdürlerin hizmetkar liderlik yetkinlikleri ve değişkenlikleri yönetme konusunda ılımlı becerilere sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, eğitim müdürlerinin hizmetçi liderlik yetkinliklerine, görev türlerine ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir değişkenlik gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Müdürlerin hizmetçi liderlik yetkinliklerini yönetme yetenekleri ve farklılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta seviyede bir bağın olduğu bulunmuştur.

Polat (2013)' ün “Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkar Liderlik Düzeyi (Elazığ İli Örneği)” adlı çalışmasının sonucuna göre öğretme işini yapanlar, müdürlerin ilköğretim yöneticilerinin hizmetçi liderlik niteliklerini “genellikle” seviyesinde gerçekleştirdiklerini ortaya koyarken; müfettişlerin “ara sıra” gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Bu nedenle, öğretme işini yapanların fikirlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetçi liderleri olduğu düşünülürken, eğitim müfettişlerinin aynı düzeyde hizmetçi liderliği davranışları yapmadıkları görülmüştür.

Kahveci (2012)' in yaptığı “İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi” adlı çalışmada okul müdürlerinin hizmetçi liderlik tutumlarının “katılıyorum”, öğretmenlerin okul kültürü algılarının da “katılıyorum” olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin hizmetçi liderlik tutumlarıyla bağlantılı olan algılarının cinsiyet değişkenlerinden manidar derecede bir farklılığın olduğu bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkar liderlik ile okul kültürü arasında yüksek oranda artı yönlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Akyüz (2012)' ün üzerinde çalıştığı “Hizmetçi Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı incelemede hizmetçi liderliğinin kurumsal adaletle yüksek seviyede bir ilişkisinin olduğu ve hem kurumsal yurttaşlık tutumu hem de çalışan başarımı ilişkisinde orta düzeyde değişken bir etkiye sahip olduğu kanısına varılmıştır.

Bovee (2012) yaptığı incelemede, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma tatminleri arasındaki bağlantıya detaylı olarak bakmıştır. Kantitatif inceleme tekniğiyle yapılan inceleme neticesinde öğretmenlerin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma tatmini arasındaki olumlu, manalı ve etkili seviyede bir bağlantının varlığı meydana çıkmıştır.

Kool ve Van Dierendonck (2012) 135 işgörende denenen yapısal denklik prototipini yöneterek, hizmetçi liderliğinin etkileşimli adalet, iyimser tutuma ve değişim taahhüdüne katkısı olduğunu bulmuşlardır.

De Waal ve Sivo (2012), Vrije Üniversitesi Tıp Merkezi'nde yaptıkları incelemede hizmetkar liderlik ile kurumsal performans arasında herhangi bir bağlantı olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Sendjaya ve Cooper (2011), hizmetkar liderlik tutum ölçüm aracının strüktürel geçerliğini denerken, hizmetkar liderlik ve kişiye özgü tutumlar arasında yüksek bir ilişki bulmuşlardır. Bu açıdan bakıldığında, hizmetkar liderliğin liderin güçlü karakterini gün yüzüne çıkardığı söylenebilir.

Mahembe (2010) Güney Afrika'daki savında, hizmetkar lider ve ekip etkinliği arasında zayıf bir negatif ilişki olduğunu ortaya atmış, ancak takım taahhüdü arasında güçlü bir pozitif bağlantı bulmuştur.

Beck (2010), hizmetçi liderliğin geçmişini araştırmak için doktora tezinde nitel ve nicel yöntemlerin bir kombinasyonunu kullanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; (1) lider liderlik konumunda ne kadar uzun kalırsa, liderlik tutumu bununla doğru orantılı olarak görülür, (2) haftada en az 1 saat gönüllü tabanlı iş yapan liderler hizmetkar liderlik tutumu gösterir, (3) hizmetkar liderler diğer insanları sağlam bağlantı kurma konusunda etkilerler, (4) hizmetkar liderler özgecil olan kafa yapısına erişmişlerdir, (5) hizmetkar liderler kişilerarası olgunlukla nitelendirilirler, (6) hizmetkar liderler diğer insanları her zaman önden veya yukarıdan idare etmeyebilirler.

Thompson (2010) doktora çalışmasında, hizmetçi liderliğin tutumunun ortaya çıkma düzeyi ile başarılı proje müdürlerinin başarı oranı ile başarılı projeler arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Taylor ve Pearse (2009) yaptıkları incelemede okullardaki hizmetkar liderliğin örgütlerde sürdürülebileceğini tetkik etmişlerdir. İnceleme neticesinde hizmetkar liderliğin örgütlerin iyileşmelerine fayda sağlayacak en etkili liderlik paradigması olacağı neticesine varmışlardır.

Cerit (2009) tarafından yapılan incelemede, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetçi liderlik tutumlarının öğretme işini yapanların çalışma tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İstatistiksel izleklerin sonunda, ilköğretim okulu müdürleri ile öğretmenlerin çalışma tatmini ve hizmetkar liderlik tutumları arasında güçlü bir artı yönlü bağlantı bulunduğu söylenmiştir. Bu neticelere dayanarak, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutumları, hizmetkar liderliğin öğretme işini yapanların çalışma doyumunun mühim bir sınırlayıcısı olduğunu meydana çıkarmıştır.

Liden ve arkadaşları (2008) buldukları çok yönlü hizmetkar liderlik ölçüm aracını denemiş ve hizmetçi liderliğinin yurttaşlık tutumunu, hizmet içi performanslarını ve toplumdaki kurumsal ilişkiyi ortaya çıkarmak için dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşimi yaklaşımından daha etkili olduğunu bulmuşlardır.

Cerit (2008)' in yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi” başlıklı diğeriyle benzerlik gösteren bir incelemede okulun yöneten kişilerin ve öğretme işini yapanların fikirleri ön planda tutulmuştur. Bu incelemede okulu yöneten kişilerin hizmet odaklı liderlik tutumları yüksekken, yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu kararlaştırılmıştır. Bu nedenle, hizmet odaklı liderlik ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir bağlantının bulunduğu ve hizmet odaklı liderliğin tükenmişliğin önemli bir muhasebecisi olduğu belirlenmiştir.

Huckabee (2008), liderlerin hizmetkar liderlik tutumları ile birlikte yine liderlerin öznel iyi oluşları üzerine çalışmıştır. Sonuç olarak, yüksek düzeyde hizmetkar liderlik tutumuna erişmiş olan yöneticilerin öznel iyi oluş düzeyinin de yüksek olduğu bilgisi saptanmıştır.

Svoboda (2008) yaptığı incelemede, ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma doyumu arasındaki bağlantı tespit edilmiştir. İnceleme Ohio eyaletindeki devlet okullarında yapılmıştır. Bu incelemenin sonucunda okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumları ile çalışma doyumu arasında olumlu, manalı ve etkili bir bağlantı varlığının olduğu tespit edilmiştir.

Herndon (2007) yaptığı incelemede, ilköğretim okullarında hizmetçi liderliği, okul kültürü ve öğrenci başarı faktörleri arasındaki bağlantıları saptamak için önemsenmiştir. Hizmetçi liderliği ile okul kültürü ve öğrenci muvaffakiyeti arasında olumlu, yüksek ve anlamlı bir bağlantının olduğu saptanmıştır. İnceleme sonunda, okul kültüründe öğrenci muvaffakiyeti ile öğrenci muvaffakiyetindeki okul kültürü arasında olumlu, anlamlı ve etkili seviyede bir bağlantının olduğu ortaya çıkmıştır.

Hale ve Fields (2007) Gana’ da gerçekleştirdikleri çalışmada, ilk olarak Dennis ve Bocarnea (2005)’ in yaptığı Hizmetkar Liderlik Belirleme Ölçeğinin (Servant Leadership Assessment Instrument) uyum incelemelerini gerçekleştirmişlerdir. İncelemenin neticesine göre, Ganalıların Kuzey Amerikalılardan daha az hizmetçi liderlik tutumu olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, alçakgönüllülük ve hizmet öncü faaliyetleriyle olumlu bir ilişki olduğu da ortaya çıkmıştır.

Washington ve arkadaşları (2006), astların liderlerini yorumladığı incelemelerde, hizmetkar liderlik ile liderlerin duygudaşlık, tümlük ve araştırmalarındaki yeterlilik değerleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Beazley ve Gemmil (2006), 62 müdür ve 97 ast üzerinde yaptıkları incelemede, sadece hizmetçi liderlik tutumunu göstermekle kalmamışlar, aynı zamanda aynı maneviyat oranına ulaşmışlardır. Bu oran özellikle dürüstlük, alçakgönüllülük ve diğer hizmetlere ilişkin alanlarda daha yüksek bulunmuştur.

Joseph ve Winston (2005) çalışmalarında, hizmetçi liderlik algısının lider ve kurumdaki güven ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, hizmetçi liderlerin idare ettiği örgütler, hizmetçi olmayan liderlerin öncülüğündeki kurumlara göre örgütsel güven ve liderliğe daha fazla güvendiklerini ifade etmişlerdir.

Anderson (2005) araştırmasında hizmetkar liderlik algısı ve çalışma tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur. Hebert (2003) de hizmetçi liderliği algısı ile iç ve genel çalışma doyumu arasında etkili olan olumlu bir ilişki bulmuştur.

Nelson (2003) doktora tezi ile Patterson (2003)’ın teorisinin bir bağlantısı olarak hizmetçi liderlik algısını Güney Afrikalı liderlerce algılanmasını ve uygulamaya konulmasını incelemiştir. 27 lider ile birlikte yapılan bu incelemeler neticesinde, liderler hizmetkar liderliğin strüktürünü onaylasa da güven ve güçlenmenin hem liderler hem de kuruluşlar için büyük bir sorun yarattığı fikrine ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM: İÇSEL MOTİVASYON

Bu bölümde motivasyon kavramı ve motivasyon türleri açıklanmıştır. Ayrıca motivasyon türleri ise içsel ve dışsal boyutlarda ele alınmıştır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon en basit anlamıyla, insanların nasıl ve neden davranış sergiledikleri sorusuna cevap arayan bir olgu şeklinde açıklanabilir. İnsanların bu davranışlarının temelinde itici bir güç vardır (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 78). Fayda ya da zarar sağlayabilen, tüketen, üreten, psikolojik, fizyolojik, bilişsel, vb. pek çok komplike özelliği bulunan insanın “elde tutulması, etkilenmesi ve geliştirilmesi” bir zorunluluk olma durumuna gelmiştir (Tınaz, 2013, s. 5). Motivasyon kavramı, bireyin psikososyal tarafını ifade eden dürtüler, ilgiler, istekler, ihtiyaçlar ve hevesler gibi kavramlarla iç içedir (Güney, 2007, s. 42). Bu sebeple kişiyi motive eden ve harekete geçiren itici güç, dürtü, saik ve güdü şeklinde de nitelendirilen olgulardan ibarettir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 78).

Bireylerin harekete geçmelerini sağlayan bu unsurlar, herkes için farklı şekillerde geçerli olabilmektedir. Motivasyonu yalnızca kişisel bir özellik olarak farzetmek, bazı insanlar motive olabilirken, bazılarının olamayacağı varsayımına ulaşmak yanlıştır (Kıngır, 2006, s. 296). Bu hususta sürdürülen çalışmalarda bunun doğru olmadığı, kişilerin dürtüler açısından farklı olduğu ve yaşama ortamına göre güdülenmenin değişiklik gösterdiği gözlemlenmektedir (Robbins vd., 2013, s. 274). Firmalarda bazı alıştırmalar motivasyonun ön plana çıkarılmasını mecburi hale getirmektedir. Bunlardan birkaçını şu şekilde ele alabiliriz (Kıngır, 2006, s. 296):

- Herkesin aynı görülüp, değişikliklere uygun davranılmaması,
- Kişi ve yaptığı işin birbiriyle örtüşmemesi,
- Hedeflerin erişilemez olarak görülmesi,
- Ödül gibi aktivitelerin kişiselleştirilmemesi,
- Sistemde adaletsizlik olması,
- Maaşların önemsenmemesi.

Aynı zamanda ödül ve ceza duruma göre motivasyon aracı olabileceğinden, motivasyonun yalnızca “ödüllendirme” ile ilişkilendirilmesi de doğru değildir. Buradan hareketle, motivasyonun kişilerin çeşitli ihtiyaç, istek, ilgi ve dürtüleriyle alakalı olduğu sonucuna varılmaktadır (Yıldırım, 2016).

Motivasyon kavramı, bireyi harekete geçiren, davranışa yönlendiren, hareketin devamlılığını sağlayan ve bireyin yönünü çizen güç olarak ifade edilebilir (Slavin, 2013, s. 289). İngilizce “motive”, Latince “movere” kelimelerinden türemiş olan ve etimolojik açıdan “hareket etme, eylem gösterme” anlamlarına sahip olan motivasyon kavramı, organizmayı harekete geçiren ve davranışlarında devamlılığı ve düzenliliği sağlayan, kişinin davranışlarına hedef ve yön belirleyen, birbirinden farklı gerek iç ve dış etkenler ile birlikte tüm bunların proseslerinin devamını sağlayan yapı şeklinde ifade edilebilir (Aydın, 2007, s. 32).

Motivasyon, bireyi harekete geçiren, belirli yönlere yönlendiren ve özel aktiviteleri sürdürmesini sağlayan içsel bir durumdur. Birey herhangi bir şeyi öğrenme anlamında oldukça becerikli olsa dahi, motivasyon öğrenmenin hangi seviyede gerçekleşeceğini ve öğrenme durumunu saptar. Aynı zamanda motivasyon, öğrenilenlerin gerçekleştirilmesinin devam ettirilip ettirilmeyeceği hususunda da sorumlu olarak görülebilir (Ormrod, 2013, s. 427). GÜDÜ (motive) ve güdülenme (motivasyon) birbirinden farklı kavramlardır. “Bireyi harekete geçiren içsel güç, bir nevi uyarıcı olarak tanımlanan kavram güdüdür” (Duy, 2012, s. 506). Öte yandan, “Bireyin ihtiyaçlarını karşılama hedefiyle harekete geçme ve öğrenme isteği ise güdülenmedir” (Dilekmen ve Ada, 2005, s. 115).

Güdüleri çeşitli kategorilerde ele almak mümkündür (Çırak, 2012, s. 245):

Birincil; organik veya fizyolojik (uyku, cinsel ihtiyaç, besin alma ve susuzluğu giderme ihtiyacı, vb.)

İkincil; psikolojik ya da sosyal (kendini gerçekleştirme, sevgi, ilgi, yakınlık kurma, başarılı olma, rekabete girme, vb.) olarak sınıflandırılmıştır. İki sınıflandırmadaki güdülerin de öğrenmeye direkt etkisi olduğu açıktır, ancak birincil

güdüler öğrenme süreciyle meydana gelmezken; ikincil güdüler öğrenme süreci sonucunda güdüleyici niteliklerini elde ederler (Çırak, 2012, s. 245).

Güdüler “sürekli” ve “durumluk” şeklinde sıralayan görüşler de mevcuttur (Açıkgöz, 2009, s. 127). Belirli olayların etkisiyle meydana gelen durumluk güdü geçici, sürekli güdü ise kalıcıdır. Motivasyon hususunda çalışmaları olan çeşitli kuramcılara göre birbirinden farklı tanımlar verilmiş olsa da motivasyon genel anlamda içsel ve dışsal olarak iki kategori altında ele alınmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin içinden gelen ihtiyaç, merak, ilgi gibi etkilerle meydana gelirken dışsal motivasyon rica, baskı, ceza, ödül gibi etkenlerle ortaya çıkar (Açıkgöz, 2009, s. 127).

Dıştan gelen motivasyon, kişinin bir işi yaparken işin ona kazandırmasını beklediği ödül ya da aksi durumda alacağı cezadan kaçabilmeyi düşünerek yapmasıdır. Dıştan gelen herhangi bir uyarıcıdan bağımsız, sadece o işi gerçekleştirmenin verdiği doyum ya da haz gibi nedenlerle yapılan işte ise kişinin o işi içsel motivasyonla yaptığı söylenebilir. İçsel motivasyonda gerçekleştirilen iş motive edici durumundadır (Duy, 2012, s. 507).

İçten gelen motivasyon, dıştan gelen motivasyona göre çok daha fazla avantaja sahiptir. Bir iş söz konusu olduğunda, içten gelen motivasyonla hareket eden bireylerin aşağıda sıralananları yapmaları daha yüksek ihtimal dahilindedir (Ormrod, 2013, s. 428):

- Teşviğe veya ikna edilmeye gerek duymadan, bir işi zevkle gerçekleştirirler.
- Bilişsel açıdan da yoğunlaşırlar.
- İşin zorlayan boyutlarında da sorumluluk alırlar.
- Konuyu iyice anlayabilmek için çaba sarfederler (ezber yerine kavrayarak öğrenme).
- Gerektiği zaman fikir verirler ve konuyla ilgili değişiklikte bulunurlar.
- Performans açısından yaratıcılardır.
- İş takibi bakımından ekstra fırsatlar ararlar.
- Oldukça yüksek başarı elde ederler.

Kişi içsel anlamda motivasyona sahip olduğunda, dıştan gelen motivasyona ihtiyacı yoktur. Bu noktada kişi dışardan gelenlerle ilgilenmek yerine, o aktiviteden edindiklerine odaklanır. Şüphesiz, içsel anlamda motivasyona sahip olma çalışanlar için tercih edilen bir gerçektir. Bu durum zaman zaman insanların öğrenme sürecinden zevk almasıyla, zaman zaman ise içsel güdüyü yükseltici bazı taktiklerle gerçekleştirilebilir (Açıkgöz, 2009, s. 128).

Motivasyon kavramı için çok farklı varsayımlar vardır. Bu kuramsal yaklaşımlar tarihsel süreç içerisinde farklı başlıklarda ifade edilmiştir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 79). Bunların birkaçı kişinin arzusuyla meydana gelen içsel etmenlere bağlı olan motivasyonu ele alırken, geri kalanı kişinin çevresindeki dış etkenlerle bağlantılı bulunan motivasyonu ele almaktadır. Bununla birlikte içsel etkenler üzerine ağırlık veren teoriler için *kapsam* ya da *içerik kuramları*, dış etkenlere ağırlık veren teorilerse *proses* ya da *süreç kuramları* şeklinde isimlendirilmiştir (Mercanlıoğlu, 2012, s. 50).

İçerik kuramları içerisinde yer alan Maslow'un kuramı, çalışan kişilerin gereksinimlerine (temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvende olma, aidiyet, saygı görme, kendini gerçekleştirme) odaklanan ve en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır (Daft, 2008, s. 525). Bu kuramda sıralanan hiyerarşik bir düzen gösteren ihtiyaçlar tarafından insanlar motive olabilmektedirler (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 80); Herzberg "çift faktör kuramı" ile işle alakalı olan ve çalışan bireyleri tatmin edici etmenleri "güdüleyici faktörler", çalışma şartlarıyla alakalı olan etmenleri de "hijyen etmenleri" olarak ifade etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 83-84); McClelland ise "başarı güdüsü kuramı" ile motivasyonla alakalı gereksinimlere (başarı, ilişki ve güç) odaklanmıştır (Keser, 2006, s. 32); sonuncu kuram olan Alderfer "VİG kuramı" ile Maslow'un teorisine benzer şekilde gereksinimler (var olma, ilişkisel ve gelişme) hiyerarşisi üzerinde yoğunlaşmıştır (Eren, 2014, s. 539).

İçerik kuramları, kişinin ihtiyaçlarının giderilmesiyle alakalı olarak içsel etmenlere yoğunlaşır ve kişinin motivasyon nedenini araştırır. Farklı bir ifadeyle bu kuram, kişinin motivasyon sahibi olmasının nedenlerini, gereklilikleri ve durumları soruşturmaktadır (Ergül, 2005, s. 70).

Süreç kuramları içerisinde yer alan Vroom'un geliştirdiği "beklenti kuramı" içerik kuramlarının tersine, çalışanları motive edebilecek ihtiyaç tiplerini belirlemek yerine, bireyin davranışlarının karşılığında beklediği ödülleri elde edebilmek için kullandığı düşünme ve algılama süreçleriyle ilgilidir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 86). Beklenti kuramı, bireyin gayreti, performansı ve umut edilen ödül arasındaki ilişkiye dayanır (Koçel, 2020, s. 649); Lawler ve Porter'ın kuramı, Vroom'un beklenti kuramından yola çıkarak oluşturulmuştur (Yüksel, 2000, s. 144).

Adams tarafından geliştirilen "eşitlik kuramına" göre, çalışanların tek veya toplu olarak yaptığı işlerde eşitlik arandığı ve bunun devamlılığının önemli olduğu ön plana çıkmaktadır (Eren, 2014, s. 538); Pekiştirme kuramı ise kişilerin olumlu veya olumsuz sonuçlara göre sergiledikleri davranışları yeniden gösterip göstermeyecekleri hususuna açıklık getirmektedir (Şimşek vd., 2020, s. 75). Sonuçlara etki eden şartlandırmayla ilgili olan bu kurama göre, kişilerin hal ve hareketlerine etki eden dış etkenler vardır. Burada şartlandırma olarak söz edilen kuramlardan birisi "klasik şartlandırma", diğeri ise "edimsel şartlandırma" olarak adlandırılmıştır (Can vd., 2001, s. 312); Edwin Locke'nin "bireysel amaçlar ve iş başarımı kuramına" göre motivasyonu tetikleyen önemli etkenlerden birisi hedeflerdir (Daft, 2008, s. 534). Yani belirlenmiş ve hedef olarak ortaya konmuş olan göstergelerin, kişi üzerine uygulanacak olan motivasyona göre çok daha etkili ve verimli olduğu ifade edilmiştir (Zaqiri, 2006, s. 217-224).

Süreç kuramları, kişinin ihtiyaçlarını gidermesine sebep olan dıştan gelen faktörlerle ve kişinin kendi hareketlerine etki eden faktörleri sorgulamakla ilgilidir. Başka bir ifadeyle süreç kuramı, kişinin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yaptığı hareketlerin tercihini nasıl yaptığı ve bu hareketlerdeki başarısını nasıl anladığı ifade edilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012, s. 50). Kapsamlı bir biçimde motivasyonu ele alan bu teoriler kişilerin neden ve nasıl bir davranış sergilediklerini izah etmektedir (Şimşek vd., 2020, s. 71). Diğer yandan bu teorilere idareciler tarafından çalışanların motive edilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında başvurulmaktadır (Güney, 2012, s. 321).

2.2. Motivasyon Türleri

Hedeflere ulaşılması için bireylerin ihtiyaç duyduğu motivasyon; yine bireylerin ilgi alanı ya da beklentileri gibi kriterlere bağlıdır. Bu faktörlerin boyutları ya da doğrultusu kişilerin ihtiyaç duyduğu motivasyon çeşidini belirlemektedir. Örneğin; hedefe ulaşma arzusu yani başarmak istemek gibi insanları körükleyen, ivmelendiren faktörler motivasyonun *içsel* boyuttaki çeşidine örnek olarak verilebilir. Diğer motivasyon kaynakları olan ödüllendirilme ve terfi etme gibi faktörler ise motivasyonun *dışsal* boyutta olduğunu ortaya koyar. İnsanlar sayılan bu her iki unsur ile motive olabilmektedir. Buna göre motivasyon çeşitleri dışsal ve içsel olmak üzere ikiye ayrılır (Deci ve Ryan, 2004, s. 43).

Bu çalışmada içsel motivasyon boyutu araştırma konusu yapıldığından, bu husus kapsamlı olarak açıklanmıştır. Dışsal motivasyon ise genel olarak ele alınmıştır.

2.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin içindeki dinamikleri meydana çıkartmada kullanılan bir yöntemdir. Bu motivasyonda bireyin yaptığı işten çevre etkisi olmaksızın haz alması, kendi kendini motive edebilmesi esastır. İçsel motivasyon, istekler karşılanıncaya kadar etkin olan ve tatmin sağlandıktan sonra durulan doğal bir itici güçtür (Karaman, 2010, s. 29). İçsel motivasyon davranışları, insanın doğumundan ölümüne dek süren ve terk edilmeyen davranışlarıdır. Bu tür motivasyonlar, öğretim aşamasını gerektirmez ve kaybedilmezler, yalnızca sergilenme tarzları farklılık gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 123).

İçsel motivasyon kökenli davranışlar bilinçli olmadıkları gibi doğal etkinliklerin içinde bulunarak, yaşamsal bir düzene işaret etmektedir. Ancak, insanların bilinçli etkinliklerinin yorumlanması ve anlamlandırılmasında içsel motivasyonların yeri büyüktür (Özkalp, 1997, s. 154). Susuzluk ve açlık gibi hallerin neden olduğu motivasyonel davranışlar ile birlikte vücudun fizyolojik sisteminin ihtiyaçları gereği yapılan pek çok etkinlik bulunmaktadır. Bu çeşit, fizyolojik gereksinimlerin sebep olduğu motivasyonların kaynağı olarak içsel motivasyona işaret edilmektedir (Özkalp, 1997, s. 198). İçsel motivasyonu kuran merak, arzu ve ihtiyaç gibi faktörlerdir.

İnsanları bir davranışa yönelten içsel motivasyonlar, gerçekleştirildiğinde rahatlatıcı etki göstermektedir. İnsanlar, psikolojik olarak içlerindeki bu etken ile kendilerini motive edebilmektedirler. Zevk alma, tatmin olma gibi durumlar eylemin gerçekleşme aşamasında hissedilmektedir (Eren, 2014, s. 197). Bu şekilde insanlar, başarı göstermek için kendi davranışlarını yönetebilmektedirler (Nicholls ve Robert, 1992, s. 35).

İçsel motivasyon, insanların motivasyonları üzerindeki içsel yani psikolojik ve fizyolojik unsurların etkisini araştırmaya yönelik bir kavramdır. Özetle, içsel motivasyon insanın bir aktiviteyi gerçekleştirme isteği göstermesinde sosyal ve doğal ortamın pasif kaldığı, kendi motivasyonunu kurduğu ve aktivite esnasında kişisel mutluluk ve zevk duyduğu motivasyon türüdür. İçsel motivasyonun etkisi altında aktivitelerin gerçekleştirilmesi, kişisel bir anlama ve değeri içermektedir (Türker, 2014, s. 794). Söz konusu bu anlam ve değer insanların çalışmaya ilgi göstermesi, ona heyecan beslemesi, kişisel gelişimine katkılar sağlaması gibi motivasyonel etkileri yüksek olan ödüllendirmelerdir (Tevruz vd., 2012, s. 53). Bunlarla birlikte, çalışma koşullarının insanın beklediği standartlar düzeyinde olması, kişinin etik değerlerine saygıya gösterilen özen, kurum için adil uygulamalar, kişisel hedefler ve takım ruhunun kişinin içsel motivasyonla davranış sergilemesinde önemli bir etkisi vardır (İrge, 2016, s. 77).

İçsel motivasyon, kimi kişisel niteliklerin de barındırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Elmalı, 2015, s. 44):

- Kişinin özverili (fedakâr) olması,
- Yetenek edinme veya yeteneğini geliştirme isteği,
- Karamsarlığa düşmemeyi isteme,
- Riskleri omuzlama cesareti gösterebilme,
- Merak ve ilgi duyması.

2.2.1.1. İçsel Motivasyonun Önemi

İçsel motivasyon sadece motivasyon olarak görülmemelidir; irade ve istence dair davranışları da kapsamaktadır (Akgündüz, 2013, s. 134). İçsel motivasyon, insanların alanında ve çalışmasında yetkin ve yetenekli olma gibi karakteristik ihtiyaçlara göre oluşturdukları güdülerdir (Batmaz ve Gürer, 2016, s. 481). Bu nedenle, çalışanın işinde vasıflı olması ve böylelikle kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde içsel motivasyon büyük önem arz etmektedir.

İçsel motivasyon, kişiyi eylem yapmaya yönelten ve hedefe veya arzulanan erişilene kadar etkili olan ve hedef gerçekleştirildiğinde yok olan; tetikleyici, devam etme gücü veren, doğal bir unsurdur (Kantar, 2008, s. 29). Bu durum üretkenliği, verimi ve kişisel gelişim düzeylerini geliştiren koşulları katalize, ettiğinden içsel motivasyonun rolü inkâr edilemezdir (Gürdoğan, 2013, s. 151).

İçsel motivasyon, bireyin gereksinimi, hevesi ve konuyla olan ilişkisiyle meydana gelir. Bu doğrultuda işgören gönüllü olarak hareket eder ve şahsi arzusu sonucu çalışmalarını tamamlar (Deci ve Ryan, 1985, s. 37). Hatta daha üst düzey çalışmalar sergileyebilir. İçsel motivasyon, insanın kendi isteği ile eyleme geçmesidir (Yüksel, 2004, s. 105-107). Başka bir deyişle içsel motivasyon, bireye başarıma duygusu verir ve böylece onun doyum duygusunu besler (Oktuğ vd., 2013, s. 5). Bu nedenle, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar, kurumlarında operasyonel verimi ve gelişimi yükseltmektedirler. Bu niteliklere sahip çalışanlar, işe kabul edilme aşamasında ve çalışma boyunca kurumlar için büyük önem taşırlar (Ayan, 2015, s. 118).

Kurumların ve firmaların başarılarının sürdürülebilirlikleri açısından içsel ve dışsal motivasyonun önemli bir yeri vardır (Selen, 2016, s. 110). Ancak dışsal motivasyona daha çok odaklanmış kurumların çalışanlarının verimlilikleri ve kurumların başarısında zaman içinde düşüş gözlenmektedir. İçsel motivasyon insanın doğal halinden kaynaklanan ve daha sağlam bir olgu için kişi ve kurum üzerinde pozitif sonuçları olan motivasyon türüdür (Kolayış vd., 2015, s. 131).

İçsel motivasyonu yüksek olan bir çalışanın, işine ilişkin bir bağlantıyı kendisi ile kurabildiği müddetçe, çalışma verimi ve kişisel doyumu yüksek seviyede seyredecektir (Mottaz, 1985, s. 366).

2.2.1.2. İçsel Motivasyonun Boyutları

İçsel güdülenme üzerinde araştırma yapanlar ilgi / hoşlanma, yeterli görme / yeterlilik, tercih etme ve baskı / gerilim hususlarını öne çıkartmışlardır.

2.2.1.2.1. İlgi / Hoşlanma

Çalışma süreci boyunca çalışanlar çeşitli deneyimler kazanırlar ve neticesinde çalışanlar mesleklerine ve meslektaşlarına yönelik zihnen ve moralmen bir yargı oluştururlar. Çalışma yaşamında, insanların işleri arasında olumlu duygusal bir ilişkinin kurulması işten duyulan tatmin olarak belirtilmektedir (Koustelios, 2001, s. 354). Olumlu deneyim ve hislerde çokluğu, çalışanı işinde mutlu ve hoşnut edebildiği gibi; olumsuz deneyim ve hislerin çalışanı üzgün ve doyumсу edebilir. Ancak her çalışanın doyum seviyesi farklılık göstermektedir (Eğimli, 2009, s. 36).

Mesleki doyum, insanların çalışmalarındaki görevlerine yönelik duygusal tepkileri ifade etmekte ve görevlere karşılık pozitif yaklaşımlar mesleki doyuma, negatif yaklaşımlar mesleki doyumсуzuğa işaret etmektedir (Vroom, 1964, s. 99). Çalışanların beklentileri, görevlerinin ve iş ortamının beklentileri yönünde ilerlemektedir (Sayyan, 1990, s. 49). İşinden dolayı tatmin olmuş bir çalışan giderek işine daha fazla ilgi gösterir ve hoşnut kalmaya devam eder. Bu tatmin olma çalışanın mesleğine yönelik oluşturduğu bir tepkidir ve çalışanın mesleğinden duyduğu haz ve doyumunu ifade eder (Tsai ve Wu, 2008, s. 62-64).

Özellikle içsel güdülenmenin anlaşılmasını hedefleyen bir boyut olarak ilgi / hoşlanma, çalışanların zihninde mesleğine yönelik bir fikir üretmesine sebep olur (Ryan ve Deci, 2000, s. 57). Bu fikir, mesleğe duyulan heves ve tatmin olma durumuna bağlı olarak doyum seviyesindeyse, mesleğe olan alaka ve hoşnutluk da artar.

Çalışan bireylerin, kendi görevlerine yönelik geliştirdikleri düşünce ve duyguları onların mesleki doyumunu belirleyen bir unsurdur. Çalışanların görevlerinden haz

alması, görevine değer vermesi mesleki doyumu artıran durumlardır (Mert, 2010, s. 123). İlgi / hoşlanma, çalışanın mesleğine duyduğu tutku ve sevgiyle alakalıdır (Tuna ve Türk, 2006, s. 622). İlgi gösterme, çalışanın başlıca bir görevi yaparken duyduğu zevki ya da görevin tamamlanmasına yönelik ilgisini belirler. Hoşlanma ise görev yapıldığı anda yaşanan zevk ve doyumdur (Liu vd., 2011, s. 250). İçsel güdülenmede mükafat kendiliğinden gerçekleşen eylemdir (Ryan ve Deci, 2000, s. 57).

2.2.1.2.2. Yeterli Görme / Yeterlilik

Yeterlilik, çalışan bireyin işiyle özdeşleşmesi ya da iş tanımındaki görevleri başarıyla yapabiliyor olması olarak ifade edilebilir (Çankır, 2016, s. 22). Yeterlilik ihtiyacı, hedeflenen sonuçlara ulaşmak ve amaç dışı durumları engellemek için sosyal ortamla ilişki kurmak veya bu ortamı sınırlamakla ilgilidir. Yeterlilik, çalışanın ortama tepki koyabilmek adına kendini nitelikli görme istencidir (Gagne ve Deci, 2005, s. 332).

Yeterlilik sahibi bir çalışan, hedeflenen sonuçlara varmayı istemektedir. Yeterlilik, çalışanın iş başında gerekli her nitelik, bilgi ve kabiliyeti ile işi sonuçlandırmaya yönelik düşüncelerini kapsar (Cihangir, 2005, s. 35). Yeterlilik ve inanç terimleri çalışana bu noktada birbiriyle aynı doğrultuda hizmet eder (Çankır, 2016, s. 23). Yeterlilik, sonuç almak adına hem devamlılığı koruma tavrını hem de pozitif tutumu katalize ederken; daha meydan okuyucu ve daha fazla çaba gerektiren görevlere aday olma, başarıyı getiren seçimlerde bulunmaya fırsat sunar (Papaioannou vd., 2006, s. 368). Giderek çoğalan içsel güdülenmeye sebep olan bireydeki yeterlilik hissinin olgunlaşması, hissedilen yeterliliğe otonominin de dahil olması gerekmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 59). Kastedilen otonomi, kişinin ne kadar güçlü bir karaktere sahip olmasıyla ilişkilidir.

2.2.1.2.3. Tercih Etme

Bugünün sosyo-ekonomik koşullarında bir çalışan gününün büyük bir kısmını işine harcamaktadır. Bu yüzden, kişinin meslek ve görev tercihleri son derece önemlidir. Seçim, çalışanın mesleği ve görevleri arasındaki tercihle ilgilidir. Bu, çalışanın otonomisi (özgüveniyle) doğrudan ilgilidir. Bu noktada, bazı bilim insanları,

işsel güdülenmenin esasen özgür seçimlerde yattığına parmak basmış ve davranışsal olarak işsel güdülenmenin kaynağının ne ölçüde olduğu konusunda fikirler iddia etmişlerdir (Ryan ve Deci, 2000, s. 58). Bu durum, mevcut mesleği farklı mesleklerle kıyaslamakla ve tercih etmekle ilgilidir (Tuna ve Türk, 2006, s. 623). İnsanlar tercih ve elde edilme olanağı olan fırsatlar arasından, istenmeyen yönleri istenen yönlerle oranla az olanını yeğlememektedir (Tuzcuoğlu, 1994, s. 265).

Mesleğini seçme imkânı bulabilmiş bir çalışan, kendini bir mecburiyet altında hissetmeyecek ve seçtiği işi yerine getirmeye çalışacaktır. Aksi takdirde, mesleğini seçme olanağı bulamamış kişi ise zamanla bıkkınlık ve isteksizlikten ötürü görevini aksatacak, devamsızlık sorunları ortaya çıkacak ve nihayetinde, işi bırakacaktır (Lawler ve Hall, 1970, s. 310).

2.2.1.2.4. Baskı / Gerilim

Çalışma hayatında stres, çalışanın işini icra ettiği süre içerisinde hem insanın kendi özelliklerinden kaynaklanan nedenlerden, hem de iş ortamından veya çalışma zarfında ortaya çıkan hallere yönelik verilen tepkidir (Bayhan vd, 2017, s. 1683). Çalışanın, iş başındayken duyduğu baskı ve gerilim, görevini yeteri kadar iyi bir şekilde yerine getirip getirmediği üzerinde olduğu gibi, sonuca vardırıp vardıramayacağından da oluşan bir durumu ifade etmektedir (Lawler ve Hall, 1970, s. 310).

Baskı / Gerilim, işsel güdülenmenin de önemli bir etmenidir. Bir işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik beslenen istek, bu işe dair seviyeli bir stres tarafından motive edilirken; aynı koşullar başka insanlarda görevin yapılmasından kaçınma veya saldırganlık tepkilerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Yüksel, 2014, s. 113). Bununla birlikte, görevini olması gerektiği gibi yerine getirdiğinden kaygı duyan bir çalışan aksaklıklar ve kararsız tutumlar sergileyebilir. Bu nedenle, işe duyulan saygı ve görev bilincinden ötürü bir kaygı ortaya çıkabileceği, gibi farkında ve hassas olmanın bir neticesi olarak bu kararsızlık kişide stresi de ortaya çıkarabilir (Borkovec vd., 1983, s. 10).

2.2.1.3. İçsel Motivasyon Kuramları

İçsel motivasyon kapsamında değerlendirilen iki esas kuram “Öz Belirleme Kuramı” ve “Akış Kuramı” dır.

2.2.1.3.1. Öz Belirleme Kuramı

Öz belirleme (self-determinaton), Budak (2010) çalışmasına göre, davranışların dış sebeplerden (sosyal kurallar, sınıfsal baskılar vb.) daha çok, insanın şahsi değerleri ile düşünceleri ve inançları doğrultusunda şekillenmekte olduğu ifade edilmekte ve kararların bağımsız bir şekilde alındığı belirtilmektedir (Cihangir, 2016, s. 23-24). İçsel motivasyon kuramlarından öz belirleme kuramını ilk ortaya koyan Deci (1970) olmuştur. Öz Belirleme Kuramı, temel psikolojik gereksinimler kuramını, tamamiyeti ve sağlıklı olma durumlarını kapsayan kişisel gelişimin esaslarını anlaşılır bir halde sunar (Ryan, 2009, s. 822).

Öz belirleme kuramında, insanların toplumsal ilişkiler ve etkileşim sürecinde gözlemlediği, tanık olduğu davranış veya tavırları kendilerine yakın görmesi ve içselleştirmesinin (Grolnick vd., 1997) motivasyon unsurları sayesinde olduğu belirtilmiştir (Kocayörük, 2016, s. 25).

Öz Belirleme Kuramı, insanların özgür iradesiyle oluşturduğu eylemlerini ve eylemlere dönüşen düşüncelerini merkeze alır (Park ve Word, 2012, s. 710). O nedenle, öz belirleme kuramı, sergilenen davranışın bireylerin kendi isteğiyle sergileyebilmesiyle alakalıdır (Deci ve Ryan, 1985, s. 191-193). Bağımsız karar alma isteklerinin tam olarak kendi başına gelişmediğini düşünen Ryan ve Deci (2000) göre, özerk karar alma durumları sosyal ortamın koşullarından dolayı oluşmaktadır. Buna uygun olarak, insan ile sosyal ortam arasındaki ilişki süreçleri, öz belirleme teorisinin davranışsal, deneyimsel ve gelişimsel yönleri üzerinde esas teşkil etmektedir (Kocayörük, 2016, s. 25).

Buna göre, dışsal motivasyon kişiyi mesleği dışındaki başarıları elde etmeye yöneltirken, içsel motivasyon mesleğinden haz alma, mesleğine heves etme, merak duyma, kendini ifade etme yöntemleri geliştirme motivasyonlarıdır. Buna göre, öz belirleme kuramında, içsel motivasyon öğrenmeye ve kendini geliştirmeye dayanan

başat etkindir (Park ve Word, 2012, s. 709-710). Öz belirleme kuramı, bağımsızlık, yeterlilik ve sosyal bağlılık olmak üzere üç temel psikolojik unsuru birleştirir. Bağımsızlık, eylem ve seçimlerde dışarıdan bir kontrolün ya da baskının olmamasıdır. Yeterlilik, kişinin doğal ve sosyal çevresinde karşılaştığı durumlara yönelik kendini yeterli hissetmesiyle ilgilidir. Sosyal bağlılık ise; kişinin başka insanlarla ilişki kurma gereksinimlerinin bir toplamıdır (Grolnick vd., 1997, s. 138). Bu kuram, motivasyonun incelenabilir ve özerk bulunduğu durumlarda değişkenlik gösterebileceğini de belirtir (Edmunds vd., 2006, s. 2241-2243).

2.2.1.3.2. Akış Kuramı

Akış, Hefferon ve Ollis (2006) çalışmalarına göre geçtiğimiz yıllarda psikolojik çalışma alanlarından birisi haline gelmiştir. Akış, önce spor psikolojisi alanında yer almış ve 2000’li yıllara değin bu alanda yer alan kavramlar arasında önemli bir yer tutmuştur (Yeşiltaş ve Türk, 2017, s. 118).

Akış teorisi, insanların çalışmalarının yüksek bir içsel motivasyon düzeyi, yoğunlaşma, zevk alma ve doyum duyuları ile gerçekleştirilmesindeki psikolojik durumları açıklamaktadır (Teztel, 2016, s. 1). Bu kuram, kişinin istek ve amaçlarına ulaşmasında kişinin seçimlerine ve içsel kazanımlarına öncelik tanır (Csikszentmihalyi, 1990, s. 4). Çalışanların, görevlerinde ortaya çıkan zorluklar ve bunların aşılması, güç bir durumu aşmanın sevincini yaşatır ve yapılan görev daha cazibeli bir hale gelir. Buna göre, kimi araştırmacılar çalışanların görevlerindeki zorlukların nitelik ve yeterlilikleri oranında artmasının çalışanları memnun ettiği görüşünü ortaya koymuşlardır. Buna uygun olarak, bir çalışma sahasında zorluk seviyesi yüksek işlere o seviyeye uygun çalışanların getirilmesi performans ve verim artışını da birlikte sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2005, s. 755).

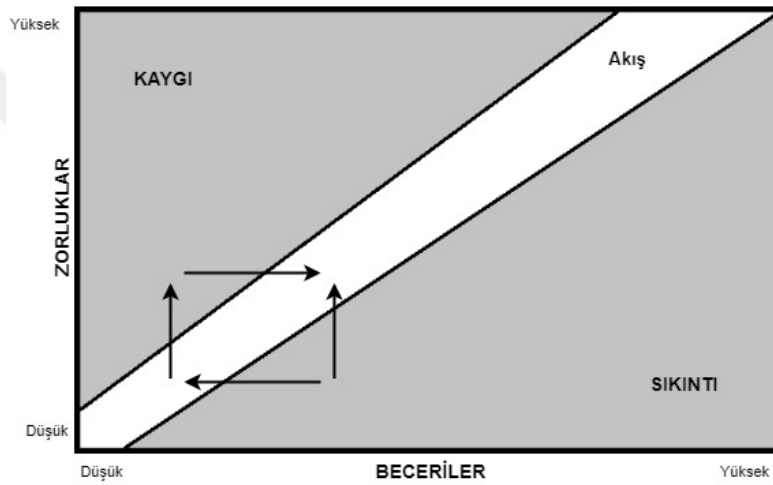
Akış teorisi, kişilerin çalışmalarını dışsal bir kazanıma yönelik (ödüllendirme) değil, kişisel bir erekle yaptığına işaret etmektedir (Yeşiltaş ve Türk, 2017, s. 118).

Akış kuramı, kişinin mesleğine öncelik vermesi ve mesleğinden keyif almasıdır. Kişi, akış süreci boyunca görevine odaklandığı için ortamdan doğan negatif etkenleri

duyumsamaz ve kişinin olumsuz etkilenmesi minimuma düşer (Csikszentmihalyi, 1990, s. 4).

Akış kuramı, ek olarak eylemde bulunulurken kişinin akış durumunu belirleyen etkenleri de inceler (Singer, 1996, s. 249). Sözgelimi, akış kuramı, yerine getirilen görevin seviyesiyle çalışanın kendi nitelik ve kabiliyetleri arasında bir tutarlılık kurulmasıyla bağlantılıdır (Burak, 2014, s. 125). Şekil-1 İçsel motivasyonda akış modeline ilişkindir.

Şekil- 1: İçsel Motivasyonda Akış Modeli



Kaynak: Csikszentmihalyi, 1990, s. 74.

Şekil-1'deki akış modelinde, beceri ve zorluk değişkenlerinin çift sınıflandırılmasından ötürü dört esas koşul söz konusudur. Bu koşullar aşağıdaki gibidir (Moneta ve Csikszentmihalyi, 1999, s. 606):

1. Yüksek düzeyde zorluk – Yüksek düzeyde beceri = Akış
2. Düşük düzeyde zorluk – Yüksek düzeyde beceri = Sıkıntı
3. Düşük düzeyde zorluk – Düşük düzeyde beceri = İlgisizlik
4. Yüksek düzeyde zorluk – Düşük düzeyde beceri = Kaygı

2.2.1.4. İçsel Motivasyonun Etkileri

Kişilerin davranışlarını daha iyi kavrayabilmek adına her motivasyon türü çeşitli metotlarla incelenmiş ve incelemelerin çoğuna göre, içsel motivasyonun davranışları kavrama ve anlama hususunda en etkili yol olduğu ortaya çıkmıştır (Deci ve Ryan, 1985, s. 193). Çalışmakta olan bir kişi için motivasyon kaynağı tespit edildiğinde, bu çalışanın daha yüksek seviyede motive edilmesi olanaklıdır. Motivasyonun sağlanmasında esas, ihtiyaçların karşılanmasıdır çünkü daha önce de değinildiği gibi motivasyon genel olarak insanların ihtiyaçlarına, tavırlarına, beklentilerine ve ereklerine işaret etmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009, s. 507).

İçsel kazanımlar olarak; başarı, özgünlük, şahsi yetkilerin ve sürece katılımın devam etmesi ve iş esnasında duyulan tatmin kişiyi içsel anlamda güdüleyen unsurlardır (Balcı, 1992, s. 55). 1970'lerde laboratuvar ortamında yapılan bir çalışma, dışsal kazanımların içsel motivasyonu negatif etkileyebileceğini de göstermiştir (Fang vd, 2013, s. 19). Bu konuda yapılan çalışmalar, içsel motivasyonun psikolojik olarak daha rahat olmak, rahat tavır ve eylemde bulunmak, eleştirel olmamak, daha az mola kullanmak ve işinde daha tatmin olarak çalışmak, yaratıcılığı artırmak gibi pozitif sonuçlar doğurduğunu belirtir. Bu sonuçlar, değişik sayılardaki takımlar arasında kurulan ilişkilerde de geçerlidir. Bu sonuçların hepsi uzun vadeli takım kurma ve ilişki geliştirme stratejileri kurmaya da hizmet eder. İçsel motivasyon, bu ilişki stratejileri içinde uyumlu ve tutumlu davranışları temsil eder (Pullins, 2001, s. 404).

Kurumların yönetici birimleri, çalışan kimselerin görevlerinden duyduğu memnuniyetin yüksek seviyede olmasını beklemektedir. Bu sebeple, yöneticiler çalışanların mesleki doyumunun ve motivasyonlarının sağlanmasında ve düzeylerinin artırılması noktasında, tecrübeleri ışığında çaba göstermektedirler. Bu durum aynı zamanda, kurumsal ve kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesinde çok önemli bir unsurdur (Akıncı, 2002, s. 4).

İçsel motivasyonda, kişiler ortaya çıkan ilişki problemlerini de çözmeye çalışırlar (Pullins, 2001, s. 406). Bu kişiler, sosyal beceriler geliştirmeye, yeni deneyimlere ve bilgilere açık olabilirken; daha az içsel motivasyondaki kişiler stres ve kaygı altında, sorun çözmeye yanaşmayabilir ve savunmasız kalabilirler. Bir çalışanın

içsel motivasyonunun yüksekliği; yaratıcılık, açık fikirlilik, daha iyi yerine getirme ve daha adapte olma isteği ve pozitif tutumuyla doğru orantılıdır. Kişiler yeni ilişkiler geliştirebilirler. Bazı araştırmalarda, içsel motivasyonu yüksek seviyede olan kişilerin psikolojik olarak sağlıklı oluşunun daha üst seviyede olduğu belirtilmiştir. Psikolojik olarak sağlıklı olmak, kişinin kendisi ve yaşamıyla ilgili olumlu yaklaşımlarının toplamıdır (Diener, 2009, s. 46).

İçsel motivasyonun, mental, ruhsal ve davranışsal olgularla göz ardı edilemez bağları vardır. İçsel motivasyon ile çalışanların yaratıcılıkları, hafızaları ve göreve odaklanma durumları pozitif etkilenir (Reeve, 2002, s. 185).

2.2.1.5. İçsel motivasyon Üzerine Yapılan Araştırmalar

Hoxha (2020), çalışanların içsel motivasyon ve işe tutulmanın rol içi ve rol dışı performansa etkisi incelenerek, içsel motivasyonun rol içi performans ve rol dışı performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. İçsel motivasyon ile işe tutulma arasındaki etki incelendiğinde anlamlı etkinin olduğu fakat ilişkililik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Mankin (2019), çalışmasında duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde, içsel motivasyon ve derinlemesine davranış bireysel yaratıcılığı pozitif yönde, yüzeysel davranış ise bireysel yaratıcılığı negatif yönde etkilediğini göstermiştir.

Yılmaz (2018), çalışmasında psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun yarı aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Yardım (2017), dışsal motivasyonun iş tatmini, performans ve psikolojik sermayeyi pozitif yönde, psikolojik sermaye dışsal motivasyon ve iş tatmini performans ve dışsal motivasyon arasında aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Auger ve Woodman (2016), yaratıcı bireylerin içsel motivasyon kaynaklarını belirleyebilmek için, tümevarımsal bir yaklaşım ile içsel motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesiyle daha detaylı verilere ulaşılabileceğini göstermiştir.

Huang ve arkadaşları (2016), çalışan bireyler arası çekişmenin stres ve depresyon ile pozitif bir ilişkisi olsa da içsel motivasyon ile negatif bir ilişki içinde olduğunu çalışmalarında göstermiştir.

Zhu ve arkadaşları araştırmalarında (2016), içsel motivasyonun doğrudan yaratıcılık ile doğru orantılı bir ilişkisi olduğunu, grup içindeki yardımlaşma ve rekabet halinin kişisel motivasyon sayesinde dolaylı etkileri ile birlikte yaratıcılık üzerinde de doğrudan etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

Alcaraz ve arkadaşları araştırmalarında (2015), çalışan bireylerin motive edilememesinin strese neden olmasına rağmen, içsel motivasyonu ve bireysel tutumu stimüle eden bir unsur olduğu neticesi saptanmıştır.

Putra ve arkadaşları içsel motivasyonu araştırdıkları çalışmalarında (2015), içsel motivasyonların çalışan bireylerin yükümlüklerini geliştirmede öncelikli ve önemli bir yer tuttuğuna ulaşmışlardır.

Zhu ve Zhang araştırmalarının (2014) sonucunda, içsel motivasyonun keşfedilmesi noktasında, pratik ve kuram arasında, içsel ve iki yönlü yani ikili ilişkilerdeki tavırları şekillendiren genel eylemlerin takip edilmesi ve uzmanlarca saptanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Leonard ve arkadaşlarının araştırmalarında (1999), kaynağı içsel motivasyon olan aktivitelerin içsel nedenselliklere; kaynağı dışsal etmenlerle uyarılan aktivitelerin ise dışsal nedenselliklere işaret ettiğini vurgulamışlardır.

Fisher ve Yuan çalışmalarında (1998), Çin gibi kültürü ağır basan çalışma ortamlarında, dışsal motivasyon unsurlarının içsel motivasyona göre daha pozitif sonuçlar getirdiğini vurgulamışlardır.

2.2.1.6. İçsel ve Dışsal Motivasyon Arasındaki Farklar

Sergilenen davranışların ne için yapıldığını ve bu davranışların ortaya çıkmasına neden olan dürtüler ve güdülerin kaynağını araştıran psikologlar tarafından motivasyona içsel ve dışsal yönlerden açıklamalar getirilmiştir (Varshalomidze, 2019, s. 20). Herzberg (1959) çalışmasında, içsel ve dışsal motivasyonu karşılaştırırken, bireyin içsel motivasyonu ve bir çevresel motivasyon yöntemi olan hijyeni ele alarak iki motivasyon arasındaki farkları belirlemiştir. Bu çift faktör kuramı olarak adlandırılır (Çakır, 2001, s. 129).

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında her bireyin ödül kavramı birbirinden farklıdır. Mesela bazı iş görenler üstleri tarafından onaylanmayı veya övülmeyi parasal ödüllendirmeden daha önemli bulur. Herzberg'e göre bu tarz motivasyon iş gören memnuniyeti hususunda en önemli faktördür ve çalışanların daha iyi çalışmasını sağlamaktadır. Yöneticiler veya motive eden kişiler içsel mutluluğu ortaya çıkartır, hijyen faktörü haricinde ise dışsal motivasyonla mutluluğu destekleyici şekilde rol alırlar. Motive edici yollarda eksik taraflar varsa bireyden en iyi işi yapması beklenmemelidir. Bu sebeplerden dolayı yöneticilerin motivasyonu kati ihtiyaçtır ve bunu en iyi şekilde kullanmaları gerekmektedir (Khan vd., 2013, s. 283).

İçsel motivasyon her seferinde gerçekleştirilebilir olmadığından ve bu gibi hallerde dışsal motivasyon unsurları içsel motivasyonu tetikleyebilmekte ve ilerlemesine destek olabilmektedir (Uyulgan ve Akkuzu, 2014, s. 1).

İçsel motivasyonda birey, yaptığı işte fark yaratma hissiyatıyla davranır, bu şekilde hareket eder ve keyif alma odaklıdır. Bu içsel motivasyonu ile dışsal motivasyonu birbirinden ayırır (Wigfield vd, 2012, s. 470).

İçsel motivasyon unsurları direkt olarak mesleğin niteliklerinden kaynaklanmaktadır (Brief ve Aldag, 1976, s. 497). Mottaz (1985)'a göre dışsal motivasyon, sosyal ve kurumsal unsurları içeren iki boyuta sahiptir (Varshalomidze, 2019, s. 20).

Dışsal motivasyonda yapılan işin sonunda belirli bir kazanım sağlandığı için görevi yerine getirme isteği üst düzeydedir (Myers, 2004, s. 64). Ödüllendirme kişinin yükümlülüğünü gerçekleştirmesi, çalışmanın tamamlanması ve beklenen sonuçların elde edilmesi neticesinde sahip olacağı olumlu durumlar şeklinde açıklanmaktadır (Akçit, 2011, s. 22).

İnsanlar yaptıkları işten keyif aldıklarında, kendilerini ifade edebildiklerinde, zorluklara karşı meydan okuyabildiklerinde içgüdüsel olarak tatmin olurlar. Fakat bu motivasyon bireylerde, işin sonunda bazı kazanımlar elde ettiğinde dışsal motivasyona ulaştırır. Yapılan araştırmalar, içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha etkin bir yöntem olduğunu ortaya koymaktadır (Cho ve Perry, 2012, s. 387).

2.2.2. Dışsal Motivasyon

Bu çalışmada içsel motivasyon boyutu araştırma konusu yapıldığından dışsal motivasyon hakkında genel bilgi verilmiştir.

Bireylerin motive olma yolları birbirinden farklı olduğu için, bazı kişiler içsel bazıları ise dışsal motivasyon ile işlerini yaparlar. Bu bağlamda öncelikle bireylerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Karaman, 2010, s. 27-29). Basit bir anlatımla bireylerin tamamen dış etkiler ile herhangi bir iş konusunda onu yapma arzusunun tetiklenmesine “dışsal motivasyon” denir. Başka bir ifadeyle; bireylerin tamamen dış kaynaklar yardımı ile yani işin sonundaki ödüllendirilme gibi bir sonuç için belirli bir yönde hareket kazanmasına dışsal motivasyon adı verilir (Elmalı, 2015, s. 44).

Bireylerin motive olma etkenleri birbirine göre farklılık gösterebilir. Bir birey, ücretindeki artış ile, işin başarılması durumunda verilecek bir prim ile ya da iş sonunda elde edilecek bir terfi ile motive olabiliyorsa, bu kişi dışsal motivasyon ihtiyacına sahip bir yapıdadır denilebilir (İrge, 2016, s. 76). Mükafatlandırma, ödül, madalya, sertifika, kabul edilme, onaylanma duygusu... gibi durumlar dışsal motivasyonun pozitif faktörleridir. Cezalandırma, alay, saldırma, verilen hakları geri alma... gibi durumlar ise negatif faktörlerdir. Bu olumsuz faktörler kişileri işi bırakma derecesine kadar düşük motivasyona sürükler, fakat birey kendini grup içerisinde bulunmaya devam etmek zorunda hissedebilir (Elmalı, 2015, s. 45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bölümde, güç ve güçlendirme kavramı, güçlendirme türleri, psikolojik güçlendirme kavramı, önemi, boyutları, psikolojik güçlendirmenin etkileri ve psikolojik güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

3.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı

Bertrand Russelle (1938)'a göre “enerji” fizik biliminin temeli olan “enerji” gibi, “güç” kavramı da toplumsal bilimlerin temel yapı taşını meydana getirir. O halde güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2019, s. 57). Genel olarak bilinen ve kullanılan haliyle güç (power), üstünlük kurabilme (baskı yapma) gücü ve yapabilirlik-edebilirlik gücü anlamları arasında ayrılmaktadır. Bu ifadenin etimolojisi de Latince 'de, güce sahip olmanın aynı zamanda potansiyele de sahip olmayı ifade ettiğine çıkmaktadır. Yapabilirlik, yetkinlik ve yeterlilik modelleri ile uyusmaktadır. Dolayısıyla hedeflere erişebilme potansiyeline işaret etmektedir. O halde, güçlendirme kişinin potansiyelini anlamakla aynıdır ve bir yönetimi devralan kişi için ciddi önem arz etmektedir (Thompson, 2016, s. 30).

3.1.1. Güçlendirme Tanımı

Güçlendirmenin açıklanabilmesi için güç kavramının incelenmesi gerekmektedir. Güç, bir açıdan kişilerarası üstünlüğü anlatan bir kavramdır. Bu olgu insan ilişkilerinin olduğu bütün süreçlerde bulunmaktadır. Sosyal bilimlerde yer alan güç olgusu, bir kişinin başkalarını kendi isteği doğrultusunda yönlendirme kabiliyeti olarak ifade edilirken; yönetim açısından baktığımızda ise çalışanların yönlendirilmesi, işlerin zamanında ve eksiksiz yerine getirilmesi şeklinde ifade edilir (Karaman, 2006, s. 11). Bir organizasyondaki kişinin gücü ise organizasyon içindeki yeri, kademesi, kişisel özellikleri, bilgiye erişme ve kontrol düzeyi, uzmanlık alanından kaynaklandığı belirtilebilmektedir. Gücü elinde bulunduran kişilerin arzulanan neticelere erişmeleri daha isabetli olmakta iken, güç sahibi olmayanların, güç sahiplerince engellendiklerinden ötürü istenen neticelere varamadıkları düşünülmektedir. Bu konudaki Kotter (1977) ve Pfeffer (1981) gibi bazı

araştırmacıların çalışmalarından çıkan sonuca göre, kişilerin güçlerinin kaynaklarına odaklanmalarını gerektiği anlaşılmaktadır. Bu hususta yürütülen girişimler ile güçsüz tarafların gücünü artırmak için ve gücü elinde tutanların gücünü zayıflatmak için çeşitli kaynak-yetki planları ve stratejiler geliştirildiği görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 472). Bu bağlamda güçlendirme, yönetici bakış açısından yorumlanan bir kavram olarak yazına girmektedir.

Güçlendirme kavramını idareciler ve çalışanlar açısından incelediğimizde; bir yöneticinin alt kademeleri ile birlikte gücünü paylaştığı bir sürece bağlandığını görmekteyiz. Bu nedenle güç, organizasyonel kaynak ve oluşumlarda, otorite veya kontrol yetkileri şeklinde yorumlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 473). Güçlendirme kavramının ilk olarak 1983'te Harrison ve Kanter tarafından kullanıldığı ve ardından 1985'te Bennis ve Nanus, 1986'da Burke ve Nielsen ve 1987'de Block'un çalışmalarında yer verildiği görülmektedir. Özellikle Block'un çalışmaları sayesinde bir idare biçimi olarak kabul görmüş ve hatta slogan haline gelmiştir. 1986'da güçlendirme kavramı Bandura tarafından çalışanların yarar sağladıklarını hissetmeleri olarak tanımlanmış iken; Conger ve Kanungo 1988'de çalışan kişilerin "motivasyon süreçleri" ile tanımlanması gerektiği düşüncesinden hareketle güçlendirmeyi çalışanların çaba ve performans kriterlerindeki artış ile ilişkilendirmiştir (Temel, 2016, s. 64).

Güçlendirme, anlamı yetki devrinden ibaret bir kavram değildir. Beraberinde, yetki devrinin bir devamı olarak da ele alınabilmektedir. Yetki devri, karar alma yetkilerine sahip kişinin, sorumlu olarak, hedeflenenlere ulaşabilmek ya da daha iyi neticeler elde edebilmek için yetkilerini alt kademelere bırakmasıdır (Şimşek, 2003, s. 18). Buna göre güçlendirme, çalışan kişinin kararlar alabilmesi, yakaladığı fırsatları değerlendirebilmesi, işe yönelik tutumların iyileştirilmesi ve uzmanlık düzeyinin artırılmasının sağlanması yani çalışanı, işinin sahibi yapmak demektir. Diğer yandan bu alanda güçlendirme içeriği, bakımında işlerin zenginleştirilmesi anlamını da taşımaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 473).

Güçlendirme, iş zenginleştirme (job enrichment) teorisi (Lawler, 1992) ile kökenleri bakımından buluştukları noktalar olsalar da 'güçlenme' kavramı farklı bir

anlama gelmektedir. Güçlendirmede, ilk olarak kişi organizasyonel etkinlikleri yönlendirmek ve şekillendirmek için yüksek bir kademededir. İkinci olarak, kişilerin mesleğin objektif özelliklerinde zenginleşmesi söz konusu olmasa dahi güçlenmeleri veya güçsüzleşmeleridir. Üçüncüsü, güçlendirme, işin gerçekleştirildiği ortama ilişkin olarak kişinin yetkinlik düzeyine işaret etmekte ama iş zenginleştirmeye dair kavramlar kişi ve takım düzeylerinin ikisine birden gönderme yapmaktadır (Speitzer, 1996, s. 484-485).

Güçlendirme kavramının tarihsel yolculuğuna bakıldığında sanayi devrimi öncesine kadar uzandığı belirtilmektedir. 1950 ve 1960'lı yıllardaki Neo-klasik yaklaşımın etkisinden ötürü idarenin temelini verimlilikten geçtiği fikrine bağlı olarak; Likert, McGregor ve Argyris'in çalışmalarıyla birlikte organizasyonlarda insani kaynakların önemine parmak basılarak çalışanların moral-motivasyonu ve organizasyona olan bağlılıklarının verimlilik ile doğru orantılı seyrettiği belirtilmiştir. 20. Yy'da ve bugün modern idare taktikleriyle çalışan güçlendirme uygulamalarının işletme ve organizasyonların neredeyse hepsinde yapıldığı gözlenmektedir (Yıldırım, 2015). Organizasyon üzerine çalışan araştırmacılar güçlendirme kavramı üzerinde bir noktada uzlaşmış olsalar da pek az çalışma, organizasyonel ilişkilerin kişisel güçlenmeye olan etkisini enine boyuna incelemiştir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Speitzer, 1996, s. 483).

Güçlendirme kavramına duyulan ilgi yönetim ve liderlik alanındaki çalışmalarda giderek artmaktadır. Bu ilgi artışının değişik sebepleri vardır. Bu sebeplerin ilki, alt kademelerin yetkilendirilmesi uygulamalarının yönetsel ve organizasyonel yapıyı güçlendirmesi; ikincisi ise yöneticilerin çalışanlarla denetimleri ve idareyi paylaşmalarının organizasyonel etkinliğin bütün üretim tarzlarında verimlilik artışına neden olması ve nihai olarak işletme ve kurumlardaki güçlendirme uygulamalarının takım ve takım ilişkilerini geliştirme açısından son derece önemli olması şeklinde belirtilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 471). Güçlendirme, çalışan kişilere işlerinde kendi kararlarını ve sorumluluklarını alma fırsatı tanıyan bir uygulamadır. Geçtiğimiz yirmi yıl içinde, bu alanda bu kavrama ilişkin birbirlerini tamamlayan iki anlayış modeli geliştirilmiştir. Bunlardan birisi, çalışma yerlerindeki sosyolojik

olgulara dayanarak durumları makro açıdan değerlendiren; ikincisi çalışanların ya da yetkililerin güçlendirme uygulamalarının etkilerine veya algılarından hareketle durumları mikro açıdan değerlendiren anlayıştır. Güçlendirmeye ilişkin makro ve mikro yorumlama aynı zamanda ‘davranışsal’ (yapısal) ve ‘kognitif’ (bilişsel) bakış açıları olmaktadır (Aydoğmuş vd., 2015, s. 256). Güçlendirme hususuna davranışsal açıdan yaklaşmakta olan çalışmalar, otoritenin çalışanlarını güçlendirirken izledikleri kriterleri incelemekte; kognitif (bilişsel) açıdan değerlendirmekte olan çalışmalar ise bu olguyu psikoloji destekli ele almakta ve çalışanların algılarını incelemektedir (Yıldırım, 2015).

Güçlendirmenin esasen kişilerin kendi mevcudiyetleri ve algılarıyla doğrudan ilişkili olduğu için otoritenin yürüttüğü güçlendirme uygulamaları ya da sağladıkları çalışma ortamları tek başına yeterli gelmemektedir (Aydoğmuş vd., 2015, s. 257). İlerleyen bölümlerde özellikle güçlendirmenin bilişsel yönünü oluşturan **Psikolojik Güçlendirme** üzerine yoğunlaşmıştır.

3.1.2. Güçlendirme Türleri

Güçlendirme, yönetici kadronun alt kademedeki çalışanlara sorumluluk ve yetki bırakmasıyla yani gücün devriyle oluşan yönetsel bir süreçtir. Bu duruma yalnızca yönetsel bir süreç olarak bakılmasının yanlış olduğunu savunmakta olan Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme uygulamalarının tam olarak işleyebilmesi için yeterlilik ve motivasyonel faktörlerle birlikte ele alınması gerektiğini ve gücün temel bir ihtiyaçtan kaynaklandığını ileri sürmüşler, meselenin psikolojik tarafına parmak basmışlardır.

Güçlendirme, güçsüzlüğe neden olan hallerin yok edilmeleri suretiyle organizasyon içindeki kişilerin yeterlilik hislerinin artırılması aşaması olarak değerlendirilmelidir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 471- 482). Başta Conger ve Kanungo’nun çalışmalarında yer alan, daha sonra Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen bu bakış açısı neticesinde güçlendirme alanında iki başat anlayış belirmiştir. Bu anlayışlardan birisi olan “Davranışsal Güçlendirme”, sosyo-yapısal unsurları ve yönetsel süreçleri; ikincisi olan “Psikolojik Güçlendirme” ise güçlendirmenin kişilerde yarattığı algıları ve motivasyonel

faktörleri incelemektedir. Diğer yandan bu anlayış modellerine güçlendirmenin farklı biçimleri olarak bakılmamalıdır. Bu alanda değişik kavramlar olarak görülmemekte ve güçlendirme, psikolojik güçlendirme, çalışanın güçlendirilmesi vb. kavramlar aynı kavrama işaret etmekte ve bir bütün olarak görülmektedir. Bu yüzden bu anlayışların ayrıntılarına bakmak yararlı olacaktır.

3.1.2.1. Yapısal (Davranışsal) Güçlendirme

Sosyal-yapısal veya davranışsal güçlendirmeye göre, “gücün örgüt içinde tüm birimlere paylaştırılması ya da her çalışanın güçlendirilmesi” şeklinde açıklanmakta olan güçlendirme, gücün en yüksek kademedен örgüt hiyerarşisine göre en alt kademeye dek dağıtılmasıdır (Randolph ve Sashkin, 2002, s. 102-115). Bu anlayışa göre, idareciler için güçlendirme, örgüt için bütünsel katılımı sağlamaktadır.

Davranışsal güçlendirme esasen gücün organizasyon içinde baştan dağıtılmasına dayanmaktadır (Dimitriades ve Maroudas, 2007, s. 380). Kendi kendini idare eden gruplar oluşturmak çalışma gücünün yükseltilmesine büyük katkılar sunmaktadır. Grupların kendi performans ve tempo programlarını oluşturmaları, çalışma arkadaşlarını seçebilmeleri gibi başvuru alan uygulamalar davranışsal güçlendirme uygulamalarıdır (Hardy ve O’Sullivan, 1998, s. 463).

Davranışsal güçlendirme, organizasyon hiyerarşisinde karar verme yetkilerinin üst kademedен alta doğru transferini içermektedir (Ro ve Chen, 2011, s. 2). Davranışsal güçlendirmede çalışan bireyler arasında aşağıdaki unsurlar bulunur (Bowen ve Lawler, 1992, s. 36):

- Organizasyonun performansına dair bilgiler,
- Performansa dair ödüller,
- Performansı iyileştiren bilgiler,
- Performansa etki eden kararları verme gücü.

Yukarıda değinilen gücün sistem içinde dağıtılması ile gücün yukarı kademedен alt kademelere bırakılması yani yetki devri anlaşılmalıdır. Güçlendirme, işi yapan çalışanın, yaptığı işte yetkiye sahip olan kişilere göre daha kâmil olmasına

dayanmaktadır. Yani işin sahibi çalışanın kendisidir. Bu durumda yöneticiye düşen ise güçlendirmenin sağlanabilmesi ve çalışan kişinin bunu tam nitelikte yerine getirebilmesi için ortam ve kaynağın tam ölçülerde ayarlanmasıdır (Koçel, 2020, s. 570-571). Yetki ayrıca, organizasyon yapısı içinde görevlere bağlı oluşan hiyerarşiye işaret etmektedir. Bu sistem içinde yöneten kişinin, işin veya görevin yerine getirilebilmesi için alt kademelere talimat ve direktifler vermesi ve de bu hususlarda birtakım haklar tanınmasıdır (Hicks ve Gullett, 1981, s. 55). Yetki devrinde asıl olay, idareci kimsenin sorumluluğundaki bir hususta şahsına ait karar alma yetkilerini, kendi rızasıyla ve belirli şartlar altında ve geçici olarak alt kademesine bırakması yani yetkisini devretmesidir.

‘Yetki’ ve ‘Güç’ kavramları arasındaki ilişki ve farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin, 2015, s. 436):

- Yetki, gücün bir uygulanma şekli olduğu için güç, yetkiyi kapsar.
- Güç, işleri sahiplik ilişkileri içinde yaptırabilirliği; yetki, bir çalışmayı ya da çalışma serisini geçici bir süre yaptırabilirliği ifade etmektedir.
- Yöneticinin elinde bulundurduğu yetkiler, onu güç sahibi yapmaz. Güç, ilk maddede değinildiği gibi kapsamı geniş ve yöneticiye göre edinilmesi ya da edindirilmesi çok zor olan bir olguyu ifade eder.

Özet olarak, yapısal (davranışsal) güçlendirmede amaç, hiyerarşik sistem ve idarenin denetimi altındaki gücün dağıtılması ve böylelikle alt kademedeki birimlere dek yayılması ve de çalışanlar arasındaki işe etkin katılım düzeyinin olabildiğince yüksek seviyeye getirilmesidir. Örgüt içinde bu şekilde pozitif çalışma politikası ve yapılanmanın oluşturulması; alınan kararlarda fikir ve bilgi alışverişinde bulunulması performans- ücret uygulamasına geçilmesi vb. uygulamalar davranışsal güçlendirme kapsamındadır (Demir, 2010, s. 28). Yapısal güçlendirmede işgörenler, organizasyonel olarak güçlendirilmiş bir sistemde bulunsalar da kişisel ve ruhsal bir güçlendirme duymamaktadırlar. O halde, bu noksanlığı güçlendirmenin diğer tarafı olan psikolojik (bilişsel) güçlendirme devreye girmektedir. Çalışmanın takip eden bölümünde psikolojik güçlendirme konusu detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.1.2.2. Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme

Çalışmalarında güçlendirme olgusuna motivasyonel bir açıdan yaklaşmış olan Conger ve Kanungo, kognitif güçlendirmeyi organizasyonda yer alan bireylerin güçsüzlüğe sebep olan durumların belirlenmesi ve giderilmesi yoluyla yeterlilik hissinin artırıldığı bir aşama olarak açıklamışlardır (Conger ve Kannugo, 1988, s. 474). *Yeterlilik*, organizasyon içindeki kişilerin çalışmalarını veya atandıkları görevlerin başarılı ve nitelikli bir biçimde ifa etme, problemleri çözme hususlarında kendilerine duydukları güvendir. Kişilerin işlerinde yeterli olduklarını düşünmeleri, işlerini anlamlı görmesi, karar alma şanslarının olması ve çalışmasını nitelikli sürdürdüğünü tecrübe etmesi vb. şeklinde açıklanabilmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003, s. 134-135).

Conger ve Kanungo'nun öncül fikirleri yeterlilik duygusunun artırılması yoluyla psikolojik güçlendirmenin gerçekleşeceğini ifade etmektedir. O nedenle, yalnızca davranışsal yaklaşım ile, güçlendirmenin kavranması açısından yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. Benzer bir biçimde davranışsal yaklaşım modellerinin güçlendirmenin anlaşılması ve uygulanması noktasında yetersizliğinin altını çizen Thomas ve Velthouse 1990'da konunun bilişsel tarafına vurgu yapmışlardır. Buna göre, güçlendirme kişinin kendi mevcudiyeti ve algısıyla ilişkili bir kavramdır ve üst kademelerin güçlendirmeye yönelik açıklamalarının yetersiz olmadığı belirtilmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 666-668).

Çalışan kişilerin kendilerini 'güçlendirilmiş' görebilmeleri için idareciler tarafından sağlanması icap eden etkinlikler ölçüsünde bu etkinliklerin kişilerce nasıl algılanıp, yorumlandığı da büyük önem arz etmektedir. Güçlendirme çalışmaları altında idareci kademenin tüm faaliyetleri, çalışanlar tarafından bu yönde algılanmadığı müddetçe yapılan çalışma nafi'dir (Çöl, 2004, s. 2-6). Kognitif güçlendirmede asıl önemli faktör çalışan kişilerin nasıl hissettiğidir (Spreitzer, 1995, s. 1442). Bilişsel güçlendirmenin neticesinde çalışanlardan pek çok pozitif davranışsal gelişmeler gözlenmektedir. Kendilerine duydukları güvenin ve yeterliliklerinin artmaları ile birlikte çalışmalarının niteliğinin yükselmesine, meslekleri konusunda gelişmeye hevesli olmalarına, problemleri çözme ve karar alma aşamalarında daha rahat tavır takınmalarına neden olmaktadır (Litrell, 2007, s. 94). Çalışan kişilerin,

organizasyon ve operasyonlar içerisinde ortaya çıkan problemleri kendi başlarına çözüm üretmeleri bu işte daha çok yeterli olduklarını hissedeceklerdir (Howard ve Foster, 1999, s. 9).

Thomas ve Velthouse, yeni ve farklı bir kuramsal anlayış geliştirerek “Bilişsel Güçlendirme Modeli’ni kurmuşlardır (Aydoğmuş, 2011, s. 68-69). Conger ve Kanungo’nun çalışmalarından yola çıkarak bunların ardına güçlendirmeye algısal olgusunu eklemişler ve güçlendirmenin, kişinin işe olan eğilimini belirleyen, dört algısal olguyla işleyen içsel çalışma motivasyonunu açıklamışlardır. Bunlar “Anlam, Yeterlilik, Özerklik ve Etki” hususlarıdır (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 668).

Spreitzer, Thomas ve Velthouse’un geliştirdiği kognitif güçlendirme kuramını motivasyonel bir sistem olarak ele almış ve her faktörün birbirinden ayrı incelenmesi gerektiğine işaret etmiştir (Spreitzer vd., 1997, s. 681).

3.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Çalışmanın bu aşamasında psikolojik güçlendirme kavramının değişik araştırmacılar tarafından nasıl ele alındığı ve kavramın alt detaylarına değinilecektir.

3.2.1. Psikolojik Güçlendirme Tanımı

Gücün, bir kişinin ya da bir alt kademenin performans değerlendirmelerinin sadece kendi davranışlarından değil başkalarının sergiledikleri eylemlerinden ve tepkilerinden oluştuğu belirtilmektedir. Güç, çalışanın potansiyeline gönderme yapmaktadır. Diğer yandan güç, enerjiyle aynı olguyu da karşıladığından güçlendirmek, enerji vermek anlamına da gelmektedir (Çavuş, 2008, s. 1289).

Motivasyonel anlamda güç, kişinin kendi yazgısına karar vermesinin aslen bir ihtiyaç olduğuna (Deci, 1975) ya da öz-yeterlilik düşüncesine (Bandura, 1986) vurgu yapmaktadır. Güçlendirme, Bandura’nın yeterlilik modelinde bir kişinin kendi öz-yeterliliğine dair hislerinin arttırıldığı vakit çalışmalarını daha rahat tutumla yapabilme duygusuna vardıkları bir süreçte işaret etmektedir (Bandura, 1986, s. 474). Bu anlamda yetki vermek, yeterlilik hissini artırmak demek olduğu gibi yetersizlik hissini de iyileştirilmesi demektir. İdari bir kavram olarak güçlendirme, paylaşma, yardımlaşma

ve takım çalışmaları gibi yollarla çalışanların karar alma süreçlerine katılma veya karar alma yetkilerini ve kabiliyetlerini artırma ve kişisel gelişim şeklinde tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 398).

Psikolojik güçlendirme, insanların kişisel gelişimine odaklanmaktadır (Zimmerman, 1995, s. 582; Smith, 2008, s. 172). Başka bir deyişle psikolojik güçlendirme, kökeni itibarıyla çalışan kişilerin deneyimledikleri güce dayanmaktadır. İnsanların psikolojik güçlendirilmesinde hedef yalnızca etkin ve doğru karar ve hamlelerin çalışanlar tarafından alınması değil; bu hamlelerin çalışanlarda ve ekipte gizli bulunan potansiyelleri faaliyete geçirmektir (Ford ve Fottler, 1995, s. 21-29).

Psikolojik güçlendirme başka bir açıdan kişisel çıkar beklentilerinin yükseltilmesi ve kişilerin kendilerine olan güvenlerinin artırılmasıdır (Toplu ve Akça, 2013, s. 225). Birtakım bilişsel psikolojik hallerle birlikte bu güvenin yükselmesi kişilerin, çalışmalarını nitelikli bir şekilde gerçekleştirme kabiliyetlerine sahip olduğunun farkına varması, işlerini anlamlı bulması ve çalışmalarını öngörülen ya da daha iyi sonuçlara göre neticelendirmesini sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, Taştan, 2013, s. 410).

Çalışanların nitelik ve verimlilik düzeylerinin artırılabilmesi için bilgi ve kaynaklardan yararlanılması, performans artırmanın yollarının aranması, belirsizliklerin giderilmesi gerekmektedir (Tekiner, 2014, s. 174). Aynı zamanda, kritik koşullarda karar, inisiyatif ve risk alabilme gerekliliği psikolojik güçlendirmenin önemini ortaya koymaktadır (Erdem ve Deniz, 2016, s. 54).

Psikolojik güçlendirme, insanların yeteneklerine, gelişme aşamalarına ve sosyal ilişkilere etki etmek için karşılıklı destekler kurmaktadır. Kaynaklar için girilen rekabet, diğer organizasyonlarla kurulan iletişim ağları ve nüfuzun genişlemesi yani organizasyonun güçlenmesi kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik güçlendirme, hedeflenen neticelerin gerçekleşmesinde girişilen çabalarla birlikte bunlara ket koyan engeller ve faktörlerle de baş etme süreçlerinden oluşmaktadır. (Zimmerman, 1995, s. 582-585).

Psikolojik güçlendirme, çalışan kişilere organizasyon içinde fazladan fırsat, yükümlülük, yetkinlik ve serbestlik tanımaktadır (Ro ve Chen, 2011, s. 422) ve organizasyon içinde daha etkin rol almasını sağlamaktadır (Fuller vd., 1999, s. 389-390). Organizasyon içindeki tesirleri bakımından da özgüven hissini getirmekte ve arzulanan başarılarla erişmekte ön ayak olmaktadır (Sheikhepoor ve Sheikhepoor, 2015, s. 103). Ayrıca sergilenen davranış ve tutumlarla fark yaratmalarına imkanlar sunmaktadır (Psoinos vd., 2000, s. 211).

3.2.2. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi

Güçlendirme, kişilerin, organizasyonların ve toplumların endişe kaynağı hususlarında deneyim kazanarak uzmanlaşmasını getiren bir aşama niteliğindedir. (Zimmerman, 1995, s. 581). Çalışanların belirsizlikleri ve riskleri belirleyebilmesi ve inisiyatifler alması, sorunlara karşı hızlı çözümler getirebilmeleri, yeniliklerin teşvik edilmesi sağlanmaktadır (Bakan, 2015, s. 104), bunlarla birlikte güçlendirilmiş yöneticiler, çalışma ortamının, kendilerinin ve işi etkileyen faktörlerin bilincinde oldukları için yükümlüklerini buna göre düzenlemekte ve gerçekleştirmektedirler (Spreitzer, 1995, s. 1442).

Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar kendi potansiyellerini görmekte, çalışmalarını anlamlı ve değerli kılacaklarını düşünmekte, mutlu hissetmekte ve bu pozitif duygularını meslektaşlarına aktararak daha rahat bir oganizasyonel atmosfer oluşturmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin güçlendirme sürecindeki pozitif ve destekleyici tutumları çalışanları olumlu etkilemekte, tatminkarlıkları artmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların verimliliğinde ve organizasyona olan bağlılığında önemli bir artışa neden olmaktadır (Chen vd., 2007, s. 331; Sheikhepoor ve Sheikhepoor, 2015, s. 103).

Kabiliyetli kişilerin zaten güven hissini taşıdıkları belirtilmiştir (Daft, 2010, s. 284). Güçlendirilmiş bireyler güven hissini kendileri bulacaktır; eşit ve adil yaklaşımlarda bulunulacağından emindirler. Çalışanın, yönetici ve ekip arkadaşlarına duyduğu güven sayesinde organizasyon içinde ya da çalıştığı birimde isteyerek yardımseverlik sergilemesi çalışmaların daha rahat bir ortam içinde yapılmasını sağlamaktadır (Çavuşoğlu ve Güler, 2017, s. 50).

Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerinde daha fazla girişim, yaratıcılık ve esneklik fırsatları bulmaktadırlar. Bu da organizasyonun bir parçası olmak tutumunu geliştirir ve psikolojik olarak daha sağlıklı olmaktadır. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin artırılması durumunda işlerinde daha aktif oldukları ve işlerini daha çok benimseyerek daha verimli bir şekilde yürütmeye çalıştıkları gözlenmiştir (Wilson ve Coolican, 1996, s. 99). Yüksek düzeyde psikolojik güçlendirilmiş kişiler, performanslarını artırmaya çalıştıkları gibi çalışmalarında daha etkin rol oynamalarıyla çalışmalarına daha fazla yararlılık ve farklılık kattıklarını düşünmektedirler (Spreitzer, 1995, s. 1442; Birdi vd., 2008, s. 467).

3.2.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Anlam, yeterlilik, özerklik ve etki faktörlerinden herhangi birinin kişi tarafından eksik algılandığında ya da algılanmadığında psikolojik güçlendirme tam olarak gerçekleşmemektedir. Güçlendirilen kişiler kendilerini bağımsız iş yapabilir olarak görmekte, yeterli ve sorumluluk alabilir hissetmekte, çözümcü ve yeniliklere açık olmakta ve çalışmalarına anlam katarak ilerlemektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Psikolojik güçlendirmenin boyutları arasında sıralanan “anlam, yeterlilik, özerklik ve etki” unsurlarının ayrı ayrı açıklanmasında yarar vardır.

3.2.3.1. Anlam

Anlam, kişinin eylemlerinin onun için bir önem ihtiva ettiğine dair bir kavramdır. Spreitzer (1995) anlamı, kişinin inaçları ve düşüncelerine göre işleyen ve belirlenen amaçlar arasında bir ilişki şeklinde tanımlamaktadır (Kanwal ve Imam, 2017, s. 263).

Anlam, kişilerin kendi bakış açılarına, standartlarına ve ideallerine göre yorumlanan hedefin değeri ya da görevin hedefiyle ilgilidir. Yani, kişinin üzerinde çalıştığına dikkat ve itina göstermesidir (Kanwal ve Imam, 2017, s. 263). Anlamlılık, psikanalitik olarak göreve ve nesneye dair bir çeşit ruhsal yoğunlaşmayı ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 673). İşe dair hedefler ile çalışan kişilerin standartları ve idealleri arasındaki ilişki ne kadar güçlü ise o iş kişi için o denli önem

arz edecektir. Güçlendirmenin bu faktörü işe dair veya işten ötürü algılanan değeri göstermektedir. Algılanan değer göreceli olmakla birlikte kişinin idealleri ne göre vücut bulmaktadır. Bu nedenle, işgören kimse için işin anlamlılığı, o işin kişinin idealleri, değerleri ve inançları ile örtüşmesi demektir (Spreitzer, 1995, s. 1443).

Güçlendirilmiş kişiler yaptıkları eylemin önemli olduğu düşünürler ve o eylemin ilgi gördüğünü farz ederler ve anlamlılık organizasyonun hedefi hakkında bilgi aktarılması ve paylaşılmasının sağlanmasıyla yayılmaktadır. Bundan ötürü denetim ve gözetim anlamlılık duygusuna katkıda bulunabilmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997, s. 38).

Anlam diğer yandan, işin bir fark yaratması duygusunu oluşturmaktadır. İnsanlar yaratıcı ve anlamı arayan varlıklar oldukları için buna göre kendilerine uygun çalışma biçimleri bulmaktadırlar. Bu nedenle kişinin değerlerine uygun çalışmalar daha anlamlı iş tecrübelerine zemin hazırlamaktadır. Çalışma ortamında anlamın kazanılması, çalışanların işe bağlılığına ve motivasyonuna katkıda bulunmak olarak görünmekte ve katılım düzeyinin artırılmasını sağlamaktadır (Stander ve Rothmann, 2010, s. 3). Çalışma ortamındaki anlamlılık seviyesinin düşüklüğü olası anlamlı olaylara karşı da tepkisizliğe neden olabilmektedir; yüksek anlamlılık seviyesi ise katılım ve sinerji oluşturulmasına ön ayak olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 673). Çalışmalarını anlamlı gören kişiler işlerini tutkuyla ve sevekle yapmakta olurlar ve kendilerini tatmin olmuş hissetmektedirler (Altındış ve Özutku, 2011, s. 167). Çalışanların işlerine yönelik duydukları anlamlılık genel itibarıyla işin ve işe dair gerçekleştirilen eylemlerin değerli olmasıyla da ilişkilidir (Spreitzer, 1995, s. 1442).

3.2.3.2. Yeterlilik (Yetkinlik – Öz Yeterlilik)

Yetkinlik veya yeterlilik belirli etkinliklerde veya işin yapısından ötürü duyulan özgüvendir. Çalışanın yeteneğine ve bilgisine bağlı olarak işini başarılı kılmayı istemesine işaret etmektedir (Ceylan vd., 2005, s. 37). Kişinin kendi sahip olduğu yeteneklerin ve bilgi seviyesinin farkında olması dolayısıyla yapılacak etkinlik ve eylemlere dikkat vermesi daha çabuk ve kolay olacaktır. Yeterlilik algısı yeterli düzeyde olmayan kişilerin gerektiği durumlarda o işte kabiliyetli ve deneyimli olsalar dahi geri çekilmeleri durumunda bu korkuları ve çekingenlikleri nedeniyle

deneyimlerini, bilgi düzeylerini ve kabiliyetlerinin ilerletilmesinin yolu kapanmış olacaktır (Fock vd., 2011, s. 320)

Yetkinlik, kişisel yeteneğin bir parçası olmasıyla birlikte kişilerin kendilerine dair hem değerli hissetmeleri hem de pozitif tavırlarla ilişkilidir. Ayrıca olaylara ve hallere karşı kişisel sorumluluğunu algılaması ile ilgili kişisel kontrol eksenidir (Dickerson, 1998, s. 259). Kişisel kontrol eksenine sahip kişiler ödülleri ve başarılarının veya suç ve hatalarının dış unsurlar ya da şans eseri gerçekleştiği olarak değil kendi tavır ve yaklaşımlarından oluştuğunu bilmektedirler. Bu kişiler etkinliklerini kendileri için yapabileceklerini düşünmektedirler (Dickerson, 1998, s. 259).

Yeterlilik hissi, kişisel uzmanlık, efor-performans beklentilerini karşılamaktadır. Bu his çalışan bireylere, içinde oldukları organizasyon için daha etkin çalışma ve yükümlülüklerini başarılı bir biçimde neticelendirmeye yönelik motivasyonu oluşturmaktadır (Janssen, 2004, s. 57).

Teknik bilgi, bilimsel bilgi ve yetenek düzeyi yüksek kişilere ulaşmak, onlarla birlikte çalışmak, bilgi edinmek yeterlilik hissinin artırılmasına destek olacaktır. Çünkü teknik sorunlar karmaşık olduğu ve dikkat gerektirdiği için bu tür becerilere sahip olmak veya edinmek birçok karar gerektiren durumlarda yeterliliği devreye sokacaktır. Yeterlilik hissi olgunlaşmamış olduğu durumlarda çekinme ve kaygıların ortaya çıkmasına; olgunlaştığı durumlarda ise girişimci ve atak tavırlar ile işten zevk duymanın gerçekleşmesine zemin sağlayacaktır (Fock vd., 2011, s. 320).

Yetkinlik boyutunu algılayan çalışanlar işlerinde fark yaratabileceklerini de düşünmektedirler. Yeterlilik algılayan kişiler kendi işleri üzerinde uğraşırken gerekli yetenek ve bilgilere sahip olduklarını düşünecekleri gibi, kendi yetkinliklerini aşan işlerden de geri durma, kaçınma gibi tavırlar sergileyeceklerdir (Stander ve Rothmann, 2009, s. 197).

3.2.3.3. Özerklik (Seçim ve Otonomi)

İnsanların eylemleri onların bunu başlatma ve yön verme konusundaki özerklikleri tarafından belirlenmektedir. Özerklik iş esnasındaki tutum ve operasyonların başlatılması ve sürecin devam etmesi noktalarında tercih yapabilme veya bağımsızlık haline işaret etmektedir (Spreitzer, 2007, s. 9). Otonomi (özerklik) yapılan işlerin neticelendirilmesine yönelik planlar açısından kişinin kendine olan güvenidir. Bu kişi, ekibi, zamanı ve tempoyu belirleyerek tek başına işi yapabildiğini görmektedir (Kanwal ve Imam, 2017, s. 264).

Özerklik algısının ortaya çıktığı durumlar şunlar olabilir (Churin, 2006, s. 71):

- Çalışanın karar alma yetkisinin olduğunu belirten algısıdır.
- Kişi, çalışma süreçleri içinde kontrol sahibi olduğu hissini duymaktadır.
- Çalışan kişi, süreçlerin kendi kontrolü altında işlediğine inandığında zevk hissi duymaktadır. Bu ayrıca, bağlılık ve sahiplenme duygusunu da geliştirmektedir.
- Özerklik duygusunu taşıyan çalışanlar daha verimli ve atılgan olabilmektedirler.

Başka bir deyişle, özerklik çalışanın iş süreçlerinde izleyeceği yol, tutum ve kurallar açısından üst kademedен gelen bir direktif olmaksızın seçimleri kendi yapması ve rahat davranabilmesidir (Spreitzer, 1995, s. 1443; Bolat, 2003, s. 204). Özerklik, Kitayama ve Cohen'in (2010) vurguladığı şekliyle tercih edebilirlik ile ilgilidir. Bu kişiler yükümlülüklerini özerklik hissiyle birlikte yürütülen ve tempo, metot ve zamanlama hususlarında bağımsız davranabilmektedirler (Saif ve Saleh, 2013, s. 252).

İnsanların gelişmeler etrafında kontrol edildiklerini ve devre dışı kaldıklarını duyumsamaları onlarda eziklik, gerginlik ve endişe oluşturmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 673). Çalışan kişilere yeterli serbest alan ve esneklik sağlanmadığında; çalışanlar özerklik hissetmediklerinde veya çok fazla üst kademenin direktifleri yönünde hareket ettiklerini düşündüklerinde güçlendirme algısı kaybolmaktadır (Spreitzer vd., 1997, s. 682).

Özerklik faktörü, DeCharms (1968) yorumuna göre içsel motivasyonun oluşması için başat bir etkidir. Kişi yeterlilik duysa dahi, inisiyatif fırsatları tanınmadığı müddetçe içsel motivasyonun seviyesi düşük kalacaktır. Psikolojik güçlendirme, içsel çalışma motivasyonu şeklinde de değerlendirildiğinden bu koşullar altında kişi güçlendirilmişlik algılamayacaktır (Şen, 2008, s. 32).

3.2.3.4. Etki

Etki, çalışmanın neticeleri ve sorumlulukları dahilinde farkın yaratılması olarak tanımlanmaktadır. Ancak buradaki mevzu çalışan kişilerin fark oluşturabilecek düzeyde olmalarıdır. Farkı sağlayacak olan gücün olması halinde dahi çalışanların bunu çalışma sürecine dahil etme yetkisinin de olması gerekmektedir. Bu nedenle etki, performans değerlendirmeleri dışında incelenmektedir. Yetenekler kullanılmış olsa dahi tesirle sonuçlanmıyor ise buna yönelik fırsatların kısıtlılığı göze çarpacaktır yahut ortamdaki diğer aktörlerin desteği gerekecektir (Robbins vd., 2002, s. 422). Etki, çalışan kişilerin yönetsel, stratejik ve süreçsel sonuçları açısından önemlilik ihtiva eden bir tesirde bulundukları algısıdır. Bu bağlamda, etki özerklik ile karıştırılmamalıdır; etki çalışma alanında veya kurumsal bir neticeye işaret ederken; özerklik çalışanın kontrol sahibi olması ve katılım düzeyiyle ilgilidir (Hochwalder ve Brucefors, 2005, s. 1238).

Etki, kişinin başkalarının verdikleri kararları ve çalışmasını tüm düzeylerde tesir edebileceğine yönelik taşıdığı inançtır. Çalışmanın sonuçlarına tesir edebileceklerini inanan çalışanlar daha aktif ve verimli çalışmaktadırlar. Etkililik algısı, problemlere karşı gösterilen mücadelenin sonucundan kaynaklanmaktadır (Faulkner ve Laschinger, 2008, s. 216).

Etki, iş ortamı-çalışan ve sonuç-çaba arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Özerkliğe nazaran, çalışanların mükabiliyetlerinden daha çok çalışmanın sonuçlarına bakılmaktadır (Fock vd., 2011, s. 321). Etki, çalışanların tavır ve edimlerinin çalışmalarında bir fark yaratabileceklerine inanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan insanlar, işleri üzerinde süreçsel, planlamasal ve idari sonuçlara etki edebileceklerini gördükleri düzeyde kendilerini güçlendirilmiş görmektedirler (Ergeneli ve Arı, 2005, s. 130).

3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Etkileri

Psikolojik güçlendirme uygulamaları ile organizasyonlar, çalışanlar arası iletişimi ve ilişkileri sağlamlaştırmakta ve çalışanların birbirlerine daha fazla güvenmeleri sağlanmaktadır. Böylelikle, birim içi ve birimler arası etkileşim daha sağlıklı yürümektedir. Bu durum organizasyonda inovatif, yeniliğe ve değişime duyarlı kılan bir atmosfer oluşturmaktadır. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonların, kişiler arası problemlerin minimum düzeyde olduğu ve çalışanlar ile üst birimlerin kurumsal vizyon doğrultusunda daha sağlam ve istekli girişimlerde bulundukları görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009, s. 54).

Güçlendirmenin en önemli neticelerinden birisi, çalışanların kurumlarına güven beslemeleridir. Çalışanlar değerli görüldüklerini hissettikleri zaman güçlendirme uygulamaları daha verimli ilerleyecektir. Bu sayede çalışan kişi kendisini kurumun vazgeçilmez bir parçası olarak görecektir ve işinde daha verimli olmaya çalışacaktır. Diğer yandan, güçlendirilen bireyler kendilerini geliştirme konusunda daha istekli ve atak olmaktadır. Bu ekip çalışmasının daha rahat ilerlemesini sağlayacaktır. Organizasyon içinde birimler arası olumlu bir hava oluşacaktır. Tüm bu olumlu gelişmelerle birlikte çalışanlar işleri konusunda yükümlülüklerinin ve ortamın gereksinim duyduğu koşulların farkında olacaktır (Karakaş, 2014, s. 90).

Güçlendirilen çalışanlar, durum ve olaylar karşısında pozitif düşünmekte ve esnek olmaktadır. Kurumsal veya işe dair problemler karşısında değişik çözüm taktikleri geliştirmeye daha açık olmakta ve pek eylemsel çeşitliliği olmayan işlere değişik metotlar üretmektedirler. İdarecilerin yardımına, tavsiyelerine ihtiyaç duymaksızın etkinliklerinde aslan payını kendileri üstlenmektedirler (Akçakaya, 2010, s. 160). Organizasyon içinde yapılan güçlendirme ile bilgili, yetkin ve yükümlülüklerini bilen çalışanlar olacağı için kurumsal verimlilik ve idari etkinlik seviyesi artmaktadır. Böylelikle alınan idari kararların uygulanması kolaylaşacak, denetim ve kontrol gerekliliği azalacağından kurumun uzun vadeli operasyonlarına ve hedeflerine odaklanmasına imkân sağlayacaktır (Karakaş, 2014, s. 91).

Kurumların uyguladıkları güçlendirmeye yönelik uygulamalar, kurumlara birçok yönden yarar sağlamaktadır. “Güçlendirme, kurumlarda maliyetin azaltılmasına, verimliliğin artırılmasına ve hızlı ve tepkisel kararların alınmasında katkılar sunmaktadır. Bu şekilde değişen çalışma koşulları ve dış unsurlara adaptasyon kolay ve süratli gerçekleşmektedir. Modern yönetim biçimlerinde, alt kademe çalışanlar kurumsal kararlarda rol almaktadırlar” (Genç, 2004, s. 224).

Organizasyonun değişik birimleri arasında kuvvetli ve samimi ilişkiler oluşturulmasına imkan sağlamaktadır (Farmer, 2011, s. 22). Bununla birlikte, çalışanlar arasında karşılıklı söz sahibi olunmakta, görev ve sorumluluk paylaşımı yapılmakta ve üst yönetime başvurmaksızın işlerin yürütülmesi sağlanmaktadır (Erdil vd., 2003) Güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanın kurumuna duyduğu saygı ve güvenin artması olduğu belirtilmiştir (Randolph, 1995, s. 19).

Organizasyon içinde gücün paylaşımı ve dağıtılmasının kurumsal gücü artırmakta olduğunu savunan Kanter (1985), psikolojik güçlendirme ile idarenin gücünde düşmenin yerine hatta tüm organizasyon işlerini daha verimli ve etkili yapacağından artacağını belirtmiştir.

Güçlendirme faktörleri, insanların motivasyonunu artırırken, uzun vadede üretkenliği, verimliliği artırmakta, aidiyet ve sahiplenme duygusunu güçlendirmekte, çalışanların kabiliyetlerini ve tecrübelerini sergilemesine olanak sağlamaktadır. Kurum içinde, değerlilik ve kendini kuruma ait hissedilen çalışanların işlerinden ayrılmayı kolay kolay düşünmediklerinden kurumda daha kemikleşmiş bir beşeri yapı oluşmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003, s. 135). Bowen ve Lawler (1992) iş tasarımı üzerine yaptıkları araştırmalarında, çalışanların birer kontrol mekanizması oluşturduklarını ve işlerini anlamlı buldukları zaman işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermişlerdir. Bunun sonucunda, insanlar işlerinden ayrılmayı düşünmedikleri gibi işlerinde daha istekli olmakta ve kurum açısından sendikacı çalışanların azlığına sebep olmaktadır (Salazar vd., 2006, s. 5).

Güçlendirilmiş ve bağlılık hisseden iş gücünün, çağdaş organizasyonların etkin ve verimli yol alabilmeleri için olmazsa olmaz olduğu belirtilmiştir. Rekabet ve organizasyonel değişim, çalışma aşamalarını, üretimi, müşteri ilişkilerini devam ettirmek ve sağlamlaştırmak için çaba gösteren çalışanları gerektirmektedir. Güçlendirme, bu noktada çalışanın kendi işinin sınırlarını belirlemesine izin vermekte ve etkin çalışma eğilimini ortaya çıkarmaktadır ve böylece organizasyona olan bağlılığı artırmaktadır (Janssen, 2004, s. 56).

Bir çalışanın motivasyonel beklentisi, bir işte sarf edilen çabaların istenen bir verim seviyesine ulaşacağı ve çalışanın çabasının arzulan neticelerle sonuçlanacağına dair olan düşünceleridir. Kişilerin, pozitif performans için umut beslemesi yerine, istenen tavır ve eylemin sergilenmesine yönelik istenci artırmaktadır. Böylece, güçlendirme çalışanı, değişimi ortaya koyacak gücün kendisi olduğuna ikna etmekte ve çalışanın eylemlerini buna göre yönlendirmektedir. Tüm birimlerin bu değişime destek olmasını ve çalışanın güçlendirme aracılığıyla kurumda değişimin başlatılması ve başarılması için heves etmesidir. Bu şekil güçlendirme, kurumda yaygın olan anlayışla beraber değişime destek çıkacak ve değişim uğraşlarında başarıyı getirecektir (Chu, 2003, s. 507).

Güçlendirmenin kurumlara sağladığı en önemli yararlarından birisi de; kurumların vizyon ve misyonları yönünde meselelerin çözümüne çalışanların toptan katılımı ile birlikte onlara yükümlülük ve inisiyatif fırsatı sunarak dahil etmesiyle rekabet açısından avantajlı bir pozisyona sahip olmalarını sağlamasıdır (Çelebi, 2009, s. 71).

Psikolojik güçlendirmenin sunduğu birçok yararına rağmen kimi negatif taraflarının da altı çizilmiş ve bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Güçlendirme, getirdiği avantajlarla birlikte birtakım masrafları da getirmektedir. Merkezi yönetim sistemine bağlılık, çok fazla hiyerarşik birimden oluşan organizasyon yapısı, üst birimlere aşırı bağımlılık, nesiller arası uzaklıklar, güç devrinde denetimli inisiyatifler ve statüsel imgelere fazladan değer verilmesi gibi klasik yönetim anlayışları taşıyan kurumlarda güçlendirme uygulanabilirliği açısından zorluklara düşmektedir (Ataman, 2002, s. 351).

Güçlendirme uygulamaları, kapsamlı ve uzun süreli bir çalışmayı gerektirmekte ve neticelerini almak zaman gerektirmektedir. Bu açıdan dezavantajı; anlaşılması ve gerçekleşmesinin uzun zaman almasıdır (Doğan, 2006, s. 106). Güçlendirmenin kurumlar içinde bir kültür şeklinde yer alabilmesi için, içinde olunan bu uzun dönem, yöneticilerde olumsuz düşünceler gelişmesine neden olmakta ve bazen de yöneticileri endişelendirmektedir (Coşkun, 2002, s. 227).

Sorumluluk ve karar alma yetkisi üzerine devredilen bir çalışan bunun altından kalkamayacağını farz edip bu uygulamayı reddetme tutumu sergileyebilmektedir. Diğer bir eleştiri de güçlendirme uygulamalarının aslında öngördüğü çalışanlarda özerkliği getirmede bir işe yaramamakta ve çalışma yoğunluğu arttığı gibi çıkarlara ters gelmektedir (Coşkun, 2002, s. 227). Güçlendirme, bu uygulamaların idarecileri bu süreç içinde çalışanlara bağımlı bir duruma getirdiği yönüyle de eleştirilmiştir (Hacımustafaoğlu, 2008, s. 44).

Güçlendirme, güçlü önderlik özellikleriyle çelişen bir yaklaşımdır. Bu sebeple, güçlendirmenin yalnızca orta karar kurum ve firmalarda yürütülebileceğini, organizasyonun etkin bir iletişim içinde ekip olarak yol alabilmesinin imkânı olabileceği iddia edilmiştir (Koch ve Godden, 1997, s. 12).

Açıklanmaya çalışıldığı üzere, güçlendirmenin aleyhine getirilen yorumlar başta çalışanların veya idarecilerin peşin yargıları ve şahsi menfaatlerden ortaya çıkan birkaç engeli ifade etmektedir. Bununla birlikte organizasyonun özellikleri ile kurumsal ve hiyerarşik yapı güçlendirmenin önünü kesmektedir. Bu aşamada kuramsal ve uygulamalı eleştiriler haklı olarak görülebilmektedir. Ancak bunlar daha çok yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken ve onlara sorumluluk yükleyen durumlardır.

3.4. Psikolojik Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar

Batmaz (2020); Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme ve ücret tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğunu saptamıştır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde ücret tatmininin farklılaştırıcı rolünün olduğunu da tespit etmiştir.

Çevik Tekin (2019); Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu, örgütsel bağlılığın ise bu etkide kısmi aracılık rolünün bulunduğunu saptanmıştır.

Uygur ve arkadaşları (2018); Liselerde çalışan öğretmenlerin kurumsal güven ve güçlendirme algıları arasındaki bağlantıyı saptamak istediği araştırmasında, davranışsal ve kognitif güçlendirme ile kurumsal güven arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Cinsiyet değişkeni açısından güçlendirilme algıları ile yeterlilik ve etki faktörleri arasında pozitif farklılık belirlenmiştir.

Balçık (2018); Organizasyon kültürü, kognitif güçlendirme ve kurumsal bağlılık bağlantılarını araştırmıştır. Öğretmenler, özerklik ve yeterliliği eğitim verdiği sınıf seviyesine göre, mesleki tecrübeye göre pozitif farklılaşmaktadır. Bu çalışmada, kurumsal kültürün, normatif ve duygusal bağlılıkları pozitif bir şekilde değiştirdiği saptanmıştır.

Ökmen (2018); Psikolojik güçlendirme algılarını, betimsel tarama modelinde incelemiştir. Ortaya çıkan neticeye göre, öğretmenler bu ölçeğe ortalama olarak ‘katılıyorum’ seviyesinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlerin statü, yeterlilik, özerklik, etki ve mesleki gelişim hususlarına verilen yanıtların aritmetik ortalaması ‘katılıyorum’ çıkmıştır.

Duman (2018); Orta öğretimde çalışan öğretmenler ile yürüttüğü çalışmada davranışsal güçlendirme, idareciye duyulan güven, üye-önder iletişimi ile psikolojik güçlendirme duyumlarını ve bu varyantlar arasındaki ilişkileri saptamayı hedeflemiştir. Erkek öğretmenlerin yeterlilik algısı, kadın öğretmenlere kıyasla önemli bir farkla daha yüksek çıkmıştır.

İhtiyaroğlu (2017) Psikolojik ve yapısal güçlendirmenin motivasyona olan etkisini araştırmıştır. Psikolojik ve yapısal güçlendirme algıları ile iç ve dış motivasyon seviyelerinde olumlu tarafından bir ilişki saptanmıştır. Aynı zamanda, psikolojik ve yapısal güçlendirme öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Okan ve Yılmaz (2017); Öğretmenlerin tükenmişlikleri ile kognitif güçlendirme arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme duyularının seviyesi arttıkça tükenmişlik seviyelerinin azaldığı görülmüştür. Psikolojik güçlendirme duyuları ise branş, kıdem, cinsiyet, okul türü ve öğretmen sayısına bağlı değişkenlik arz etmektedir.

Özdemir ve Gören (2017); Kognitif güçlendirme ile öğretmenlerin performansı ve okullarda önderlik takımı uyumu arasındaki ilişkide kurumsal bağlılığın etkisini incelemişlerdir. Psikolojik güçlendirme algıları puanlarının orta seviyede kaldığı ancak pozitif olduğu görülmüştür.

Şan (2017); İdarecilerin ve öğretmenlerin, kurumsal bağlılık ve psikolojik güçlendirme algı düzeylerine eğildiği araştırmasında, kurumsal bağlılık ile kognitif güçlendirme arasında kırılmalı bir ilişki saptamıştır. Öğretmenlerin kognitif algılarının çoğunda özerklik, yeterlilik ve etki faktörlerine ilişkin duyuları görev yerine bağlı olarak değişkenlik içermektedir. Etki açısından idarecilerin seviyesi öğretmenlere karşı daha yüksek ölçülmüştür. Özerklik, medeni hale bağlı değişkenlik göstermiş, geri kalan tüm faktörler kıdeme (tecrübeye) bağlı pozitif değişkenlik içermektedir.

Erdem ve arkadaşları (2016); Psikolojik güçlendirme faktörlerinin çalışma verimliliğini pozitif etkilediğini ve anlamlı kılmakta olduğunu göstermişlerdir. Aynı zamanda kurumsal bağlılığın, psikolojik güçlendirmenin faktörleri ile çalışma performansı bağlantısına aracılık ettiği saptanmıştır.

Gümüş (2013); İlkokul öğretmenlerinin kurumsal bağlılık ilişkisinde idarecilerin güçlendirici liderlik tavırları ile psikolojik güçlendirmenin üstlendiği role yönelmişlerdir. Öğretmenlerinin psikolojik güçlendirmeye dair en yüksek algı seviyesine anlam faktörünün ulaştığı görülmüştür. Etki ise en düşük algı seviyesinde kalmıştır.

Odabaş (2014); Davranışsal güçlendirme ile kurumsal bağlılık ilişkisindeki psikolojik güçlendirmenin etkisini incelemiştir. Öğretmenlerin davranışsal ve kognitif güçlendirme verileri arasında kıdemlilik, medeni hal, yaş ve cinsiyet göre göze çarpan bir fark görülmemiştir.

Taştan (2014); Katılımcı organizasyon atmosferinin kurumsal aidiyet ile ilişkisinin araştırmıştır ve kognitif güçlendirmenin değişkenlik unsuru da ele alınmıştır. Çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin kognitif güçlendirme algılarının yüksek seviyelerde olması, katılımcı organizasyon atmosferinin ve kurumsal aidiyet duygusunu iyileştirdiği saptanmıştır.

Laschinger ve arkadaşları (2009); Yapısal eşitlik modeli ile departman liderliği ve güçlendirmenin hemşireler üzerinde kurumsal bağlılıklarına olan etkilerini saptamaya çalışmışlardır. Çok etkenli modelin, kurumsal bağlılık ve psikolojik güçlendirme duyumlarını direkt etki ettiğini belirlenmiştir. Güçlendirmenin, kurumsal bağlılık ile öz- değerlendirme arasında bağlantı kurduğu belirlenmiş ve güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasında düşük seviyede olsa da pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Bogler ve Somech'in (2004); Öğretmenlerin güçlendirilmesi ile kurumsal bağlılıkları, sahiplenme ve kurumsal üyelik tavırları arasındaki bağlantıları çözmek istemişlerdir. Altı güçlendirme ölçekleri içinden, yeterlilik ve statü, mesleki ilerleme, mesleki ve kurumsal bağlılığın, statü ve yeterlilik, kurumsal üyelik ve karar vermenin önemli derecede belirleyici unsurlar olduğuna ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞININ İÇSEL MOTİVASYONA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ ARAŞTIRMASI

Dördüncü bölümde hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü kapsamında Konya’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan anket çalışmasının analiz ve bulguları yer almıştır. Bu bölüm araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve kısıtları, araştırma metodolojisi, analiz ve bulgular ile araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve yorumlanması alt başlıklarından oluşmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmeyle birlikte örgütlerde rekabet gücünün artmasıyla, çalışanların davranış ve tutumlarının etkin bir şekilde sağlanmasının gerekliliğine ilişkin araştırmalar önemini korumaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren hizmetkar liderlik kavramı birçok alanda (psikoloji, yönetim psikolojisi, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi vb.) dikkat çekmeye başlamış ve ilgi odağı haline gelmiştir. Bu çalışmada otel işletmelerindeki çalışanların hizmetkar liderlik davranışının, içsel motivasyona etkisi ve psikolojik güçlendirme kavramı ile ilişkisinin incelenmesi temel amaç olarak belirtilmiş ve literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir. Ayrıca araştırmanın önemini artıran bir diğer husus ise; araştırmanın Türkiye’nin hizmet sektörleri içerisinde önemli bir paya sahip olan turizm sektöründeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılmış olmasıdır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışma, hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi maksadıyla turizm sektöründeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde uygulanmış ve bu çalışma turizm sektörüyle sınırlandırılmıştır. Araştırma COVID-19 pandemisi nedeniyle belli bir zaman dilimi içerisinde yapılmak zorunda kaldığından ve pandemi sürecinde çalışanların algı ve tutumlarının değişkenlik göstermesi bu çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan üst kademe yöneticiler hariç tutularak beyaz ve mavi yakalı çalışanlar çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Beyaz ve mavi yakalı çalışanların ana kütle olarak seçilmesinin nedeni çalışanların üstlerinden aldıkları tepkinin yanısıra çalışanların amirlerine gösterdikleri geri dönüşümlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerin de araştırılmak istenmesidir. Örnekleme üst kademe yöneticilerinin ana kütleden hariç tutularak homojen bir değerlendirme yapılması ve sağlıklı sonuçlara ulaşılması planlanmaktadır.

4.3. Metodoloji

Bu çalışmada, hizmetkar liderlik davranışı ile içsel motivasyon arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmanın analizleri sonucunda elde edilen verilerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi için araştırma metodolojisi önemlidir. Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ve kullanılan ölçekler, evren ve örneklem, araştırma modeli ve hipotezler, kullanılan analizler, yapılan pilot çalışma ve verilerin toplanması şeklinde alt başlıklara yer verilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekleri

Araştırma kapsamında toplanılacak veriler için nicel veri toplama tekniklerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki bölüm ve 47 sorudan oluşmuştur. İlk kısım, ankete katılan çalışanların demografik karakteristiklerinin tespit edilmeye çalışıldığı bölümdür. Bu bölümde toplam 6 soru sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süreleri ve çalışılan departman bilgilerini toplamayı amaçlamaktadır. İkinci kısım psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon, hizmetkar liderlik ölçeklerine ilişkin önermelerin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde 41 madde bulunmaktadır. İçsel motivasyon ölçeği içerisinde ters skorlu maddeler yer almaktadır. Analize geçmeden önce bu soruların tersi alınmıştır. Söz konusu maddeler ilerleyen bölümlerde detaylı olarak verilecektir. Bu çalışmadaki değişkenleri ölçmek için literatürde var olan ölçme araçlarından yararlanılmıştır.

Psikolojik güçlendirme değişkeninin ölçülmesinde Spreitzer'in 1995'de oluşturduğu, Arslantaş (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan psikolojik güçlendirme soru formu kullanılmıştır. Dört boyuttan (anlam, yetkinlik, otonomi ve etki) oluşan bu ölçekte toplam 12 soru olup; "anlam" boyutu 1, 4 ve 11 numaralı sorularla, "yetkinlik" boyutu 2, 6 ve 10 numaralı sorularla, "otonomi (seçim)" boyutu 3, 8 ve 9 numaralı sorularla, "etki" boyutu ise 5,7 ve 12 numaralı soruları kapsamaktadır. *Hizmetkar liderlik* faktörünün ölçülmesinde ise Kılıç ve Aydın (2016)'da geliştirmiş oldukları hizmetkar liderlik soruları kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerliğinin test edilmiş olması da etkilidir. Tek boyuttan oluşan bu ölçekte toplam 7 ifade bulunmakta olup; 13-19 numaralı soruları kapsamaktadır. İşgörenlerin *içsel motivasyon* değişkeninin ölçülmesinde, Lawler ve Hall'un (1970) ve Ryan'ın (1982) standardize edilmiş dört boyut (ilgi / hoşlanma, yeterli görme, tercih etme ve baskı /gerilim) ve 22 sorudan oluşan içsel motivasyon ölçeği kullanılmış olup; 20-26 arası ifadeler "ilgi /hoşlanma" boyutu, 27-31 arası ifadeler "yeterli görme" boyutu, 32-36 arası ifadeler "tercih etme" boyutu, 37-41 arası ifadeler "baskı /gerilim" boyutu ile ilgilidir.

Çalışmanın analiz aşamasında, betimsel tanımlamaları belirlemede; frekans analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma, değişkenler arası ilişkileri test ederken ise Amos yapısal eşitlik modeli ile ilgili analizler kullanılmıştır. Araştırmanın anket sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılarak ifadeler; 1: hiç katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: tamamen katılıyorum olarak puanlandırılarak değerlendirilmiştir.

4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Konya bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmuştur. Bölgede bulunan otellerdeki çalışanların toplam sayısı 3000 ile 4000 arasında yer almaktadır. Örneklem büyüklüğüne karar verilirken, veri setine faktör analizi uygulanabilmesi için çoklu normal dağılım göstermesi kriterinin de dikkate alınması gerekmektedir. Verilerin normal dağılım göstermesi için ise ölçekte bulunan her bir parametrenin en az 10 çalışan tarafından cevaplanması ve elde edilen verilerin en az 100 ve üzeri olması uygundur (Hair vd., 2010, s. 20).

Örneklem, söz konusu evreni temsil etmesi açısından önemlidir. Yeterli olan örneklem sayısı, araştırmalar için güvenilir sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ölçeklerdeki madde sayıları ve evren büyüklüğü göz önünde bulundurularak Krejce & Morgan (1970) ile Cohen, Manion & Morrison (2000)'un örneklem büyüklüğü tablosu referans alınmıştır.

Bu kapsamda 352 katılımcı (n=352) ile gerçekleştirilen araştırmanın yeterli örneklem büyüklüğüne ulaştığı belirlenmiştir.

Tablo- 2: Örneklem Hesaplanması ile İlgili Tablo

Evren Büyüklüğü (N)	Örneklem Büyüklüğü (n)
10	10
100	80
500	217
1.000	278
2.000	322
3.000	341
4.000	351
5.000	357
10.000	370
15.000	375
20.000	377
50.000	381
100.000	384
1.000.000	384
10.000.000	384

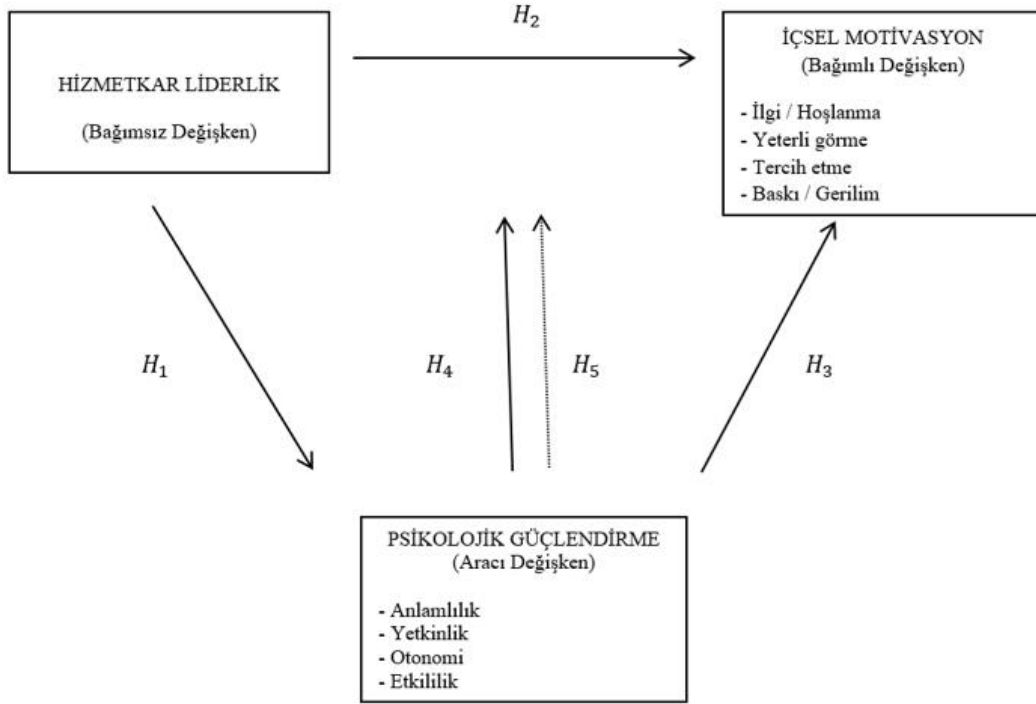
Kaynak: Krejce & Morgan, 1970; Cohen, Manion ve Morrison, 2000

4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında incelenen değişkenler; bağımsız değişken, bağımlı ve aracı değişken olmak üzere sırasıyla hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirmedir. Bu çalışmada hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona

etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olabileceği görüşünden yola çıkarak araştırmanın kavramsal modeli geliştirilmiş olup, Şekil-2’de gösterilmiştir.

Şekil- 2: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Baron ve Kenny (1986) modeline göre söz konusu değişkenin aracı değişken olarak kabul edilebilmesi için dört temel maddeyi vurgulamaktadır. İlk maddeye göre bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi bulunmaktadır (Baron ve Kenny, 1986, s. 1177). Kurama ve literatüre bağlı olarak, araştırmanın ilk hipotezi belirtilen şekilde düzenlenmiştir.

H₁ : Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{1a} : Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme alt boyutları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Baron ve Kenny (1986) modeline göre aracılık etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. Araştırmanın ikinci hipotezi bu maddeden hareketle oluşturulmuştur.

H_2 : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2a} : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon alt boyutları üzerinde olumlu etkisi vardır.

Baron ve Kenny (1986) modeline göre aracılık etkisini test etmede bir diğer madde ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmasıdır.

H_3 : Psikolojik güçlendirme değişkeninin içsel motivasyon değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3a} : Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının içsel motivasyon alt boyutları üzerinde olumlu etkisi vardır.

Baron ve Kenny (1986) modelinde aracılık etkisinin test edebilmesi için aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır. Bu ilişkiyi test etmek için 4. Hipotez test edilmiştir.

H_4 : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü vardır.

H_5 : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyonun alt boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü vardır.

4.3.4. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırma kapsamında, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formu 2 kısımdan oluşmuştur. Birinci kısım, ankete katılanların tanımlayıcı özelliklerine ait istatistiksel verilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmış kişisel bilgi formundan oluşmuştur. İkinci kısım ise hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme ölçeklerine ait soruları içermektedir.

Araştırma verilerinin analiz edilebilmesi için SPSS 23 ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Çalışma kapsamında;

- Demografik verilerin analizi için frekans ve yüzde analizleri uygulanmıştır.
- Araştırmada yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliğini ölçmek amacıyla Güvenirlik Analizi, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.
- Araştırma sürecinde yararlanılan ölçeklerin boyutları ve birbirleri arasındaki ilişkileri test etmek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etmek ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi yordamak üzere Yapısal Eşitlik Analizinden yararlanılmıştır.
- Analiz öncesi ölçeklere uygulanan kayıp veri analizinde kayıp verinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini sınamak ve örnekleme uygun yapısını belirlemek üzere açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonrasında keşfedilen yapıyı teyit etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Ölçek yapılarının güvenirliğinin denetlenmesi amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizinde ölçeğin temel bileşenler analizi için uygunluğunu belirlemek üzere Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve örneklem yeterliliği Bartlett küresellik testi sonuçları ile kontrol edilmiştir. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) aynı durumu ölçen maddelerin yer aldığı ölçek içindeki anlamlı birliktelikleri bulmayı amaçlamaktadır. Birbiriyle ilişkili ve diğer maddelerden bağımsız olan değişkenler aynı faktör içinde toplanmaktadır. Varimax döndürme tekniği ile uygulanan açımlayıcı faktör analizi uygulamasında ideal faktör sayısının belirlenmesi için; özdeğeri (eigenvalue) 1 ve 1'in üzerindeki faktörler incelenmiş aynı zamanda yamaç serpinti grafikleri (scree plot) incelenerek eğimin azaldığı ya da kaybolmaya başladığı noktadaki kırılım sayıları belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranının %50 ve üzeri olması, ele alınan diğer bir kriter olmuştur. Ölçeklerin literatürdeki yapısı referans alınarak açımlayıcı faktör analizindeki kategoriler isimlendirilmiştir. Ölçeğin faktör analizleri neticesinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olmasına ve ölçek maddelerinin binişik madde olup olmadığına dikkat edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda ulaşılan faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizi ile yeniden sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden belirlenmiş olan bir ilişkiyi test etmek için kullanılan çok değişkenli bir tekniktir. Ayrıca AFA ile belirlenmiş olan faktör yapılarının geçerliliğini sınar (Hair vd., 2010, s. 18). Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizinde test edilen modellerin uyum değerlerini belirlemek için bazı uyum indekslerine bakılmaktadır. Yapısal Eşitlik Modeli analizinde temel uyum iyiliği indeksleri olan ki-kare χ^2 , Yaklaşık Hataların Karekökü (RMSEA), Standart Ortalama Hataların Kare Kökü (SRMR), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği indeksi (AGFI) ve Tucker Lewis Uyum İndeksi (TLI) kontrol edilmiştir.

YEM analizinde iki ya da daha fazla değişken arasında nedensel karşılıklı veya tek yönlü ilişkiler incelenmektedir. Model içindeki uyumu ve modelin geçerliliğini test etmek için çeşitli uyum indekslerine bakılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Araştırma modellerinde, t-değerleri ve uyum iyiliği istatistikleri (goodness-of-fit statistics) belirlenen değerler arasında çıkması; araştırmada gözlemlenen değişkenlerin, gözlemlenemeyen değişkenleri açıkladığı anlamına gelmektedir. Uyum değerlerinin uygun çıkmadığı koşullarda, model üzerinde ön düzeltmeler yapılması veya modelin yeniden kurulması gerekebilir.

4.3.5. Pilot Çalışma

Ölçekler, her bir maddenin anlamlarının uygunluğu göz önünde bulundurularak gözden geçirilmiş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Daha sonra ölçek maddelerinin algısını incelemek için otel işletmelerinde çalışan 100 kişi üzerinde pilot çalışma uygulanmıştır. Pilot çalışmanın sonuçlarından elde edilen veriler, eleştiri ve geri bildirimler yeniden değerlendirilmiş, ölçeklerin güvenilirliği ortaya konulmuş ve ankete son hali verilmiştir.

Pilot çalışmada ölçeklerin genel yapılarının örneklem grubu için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan pilot çalışma verilerine göre ölçeklerin genel güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-3'te sunulmuştur.

Tablo- 3: Pilot Çalışma Sonucu Ölçeklerin Genel Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach Alpha(α)
İçsel Motivasyon	0,742
Hizmetkar Liderlik	0,882
Psikolojik Güçlendirme	0,910

4.3.6. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ölçeklerdeki madde sayıları ve evren büyüklüğü göz önünde bulundurularak 352 adet anket analize alınmıştır.

4.4. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde demografik özellikleri (frekans analizleri), ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik, tanımlayıcı ve normal dağılım istatistikleri, korelasyon analizi ve araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmesine yer verilmiştir.

4.4.1. Demografik Bulgular

Çalışmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo-4'te katılımcıların cinsiyet dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo- 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Dayalı Frekans Tablosu

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	181	51,4
	Erkek	171	48,6
Toplam		352	100

Çalışanların %48,6'sı erkek, %51,4'ü kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo-5'te katılımcıların yaş dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo- 5: Katılımcıların Yaş Gruplarına Dayalı Frekans Tablosu

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş Grubu	25 yaş ve altı	148	42,0
	26-35 yaş	124	35,2
	36-45 yaş	57	16,2
	46 yaş ve üstü	23	6,5
Toplam		352	100

Katılımcıların yaş dağılım grupları incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun 25 yaş altı grupta yer aldığı (%42), 46 yaş ve üzeri katılımcıların ise %6,5'lik bir grubu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo-6'da katılımcıların medeni durum dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo- 6: Katılımcıların Medeni Duruma Dayalı Frekans Tablosu

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	142	40,3
	Bekar	210	59,7
Toplam		352	100

Katılımcıların medeni durumları bakımından dağılımları birbirine yakın olup, bekar katılımcılar (%59,7) çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo-7'de katılımcıların eğitim düzeyi dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo- 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Dayalı Frekans Tablosu

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlköğretim	29	8,2
	Lise	130	36,9
	Yüksekokul	83	23,6
	Lisans	98	27,8
	Yüksek lisans/Doktora	12	3,4
Toplam		352	100

Eğitim durumlarına bakıldığında ise en fazla katılımcının lise düzeyinde (%36,9) eğitime sahip olduğu, %3,4'ünün yüksek lisans/doktora eğitimine sahip olduğu, buna karşılık katılımcıların %8,2'sinin ise ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların konaklama tesislerindeki pozisyonlarına göre dağılımları Tablo-8'de verilmiştir.

Tablo- 8: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Dayalı Frekans Tablosu

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışılan Kurumdaki Pozisyon	Diğer otel personeli	70	19,9
	Fitness & SPA	13	3,7
	İnsan kaynakları	45	12,8
	Kat hizmetleri	29	8,2
	Mutfak	36	10,2
	Ön büro	45	12,8
	Satın alma	11	3,1
	Satış pazarlama	44	12,5
	Teknik servis	14	4,0
	Yiyecek /içecek	45	12,8
	Toplam	352	100

Katılımcıların %12,8'i insan kaynakları departmanında, %12,8'i yiyecek-içecek departmanında, %12,8'i ön büro departmanında, %12,5'i ise satış ve pazarlama departmanında çalışmaktadır.

Tablo-9'da katılımcıların bulundukları kurumlardaki çalışma süreleri dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo- 9: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Dayalı Frekans Tablosu

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1 yıldan az	90	25,6
	1-5 yıl	180	51,1
	6-10 yıl	55	15,6
	11-15 yıl	16	4,5
	16-20 yıl	5	1,4
	21 yıl ve üzeri	6	1,7
	Toplam	352	100

Çalışma süreleri bakımından incelendiğinde ise 1-5 yıl arasında çalışma deneyimi (%51,1) olan bireylerin oranı en yüksektir.

4.4.2. Ölçeklerin Normal Dağılım İstatistikleri

Araştırma kapsamında; hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme ölçeklerine ilişkin katılımcıların değerlendirme puanlarını incelemek için parametrik analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

Parametrik testlerden yararlanabilmek için bazı varsayımların sağlanması gerekmektedir. İstatistiksel analiz öncesinde ölçekler üzerinde kayıp veri analizi uygulanarak ve ölçek maddelerinden herhangi birinin kayıp veri içermediği gözlenmiştir. Ardından şişirilmiş veya söndürülmüş korelasyona neden olduğu bilenen tekli ve çoklu uç değerler incelenmiştir. Bu bağlamda tekli uç değerler (outliners) sorunun tespit edilebilmesi için öncelikle ölçek maddelerine ait Z değerleri oluşturulmuş, ± 3.19 sınırları dışında olan z değerlerine sahip gözlemler söz konusu ölçeklerin faktör analizi uygulaması için sorun yaratabileceği düşünülen maddeler tespit edilmemiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Daha sonra çoklu uç değer taramasına geçilmiş ve ölçek maddelerinin mahalanobis uzaklıklarının hesaplanıp %0,1 anlamlılıkta çoklu uç değer içeren gözlemlerin tespit edilmesi şeklinde işlem gerçekleştirilmiştir. Tekli ve çoklu uç değer incelemesinde ölçeklerin bütünlüğünü bozan uç değerlere rastlanmamıştır. Bu aşamanın ardından, hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinden elde edilecek olan değerlerin normal dağılıma uygun olup olmaması incelenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerde oluşan değerlerin psikolojik güçlendirme boyutu olan anlamlılık alt boyutu ile içsel motivasyon boyutu olan yeterli görme alt boyutu dışında kalanların kabul edilebilir düzey olan +2 ve -2 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda elde edilen verilerin normal dağılıma yaklaştığı (George ve Mallery, 2010) söylenebilir.

Ölçekler ve alt boyutlarının normal dağılım testleri ile çarpıklık ve basıklık istatistikleri Tablo-10'da sunulmuştur.

Tablo- 10: Ölçek Normal Dağılım İstatistikleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Çarpıklık		Basıklık	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	İstatistik	S.H.	İstatistik	S.H.
Anlamlılık	0,184	352	0,001	0,841	352	0,001	-1,426	0,130	2,906	0,259
Yetkinlik	0,155	352	0,001	0,898	352	0,001	-0,945	0,130	1,155	0,259
Otonomi ve Etkililik	0,080	352	0,001	0,965	352	0,001	-0,472	0,130	0,166	0,259
Psikolojik Güçlendirme	0,064	352	0,001	0,957	352	0,001	-0,666	0,130	1,039	0,259
Hizmetkar Liderlik	0,105	352	0,001	0,958	352	0,001	-0,661	0,130	0,622	0,259
İlgi Hoşlanma	0,103	352	0,001	0,960	352	0,001	-0,691	0,130	0,834	0,259
Yeterli Görme	0,123	352	0,001	0,920	352	0,001	-0,935	0,130	2,013	0,259
Tercih Etme	0,103	352	0,001	0,963	352	0,001	-0,172	0,130	-0,873	0,259
Baskı Gerilim	0,167	352	0,001	0,950	352	0,001	0,713	0,130	0,966	0,259
İçsel Motivasyon	0,077	352	0,001	0,978	352	0,001	-0,576	0,130	0,340	0,259

Tablo-10 incelendiğinde tüm değişkenler için hesaplanan normal dağılım test istatistiklerinde değişkenlerin Kolmogorow-Smirnow ve Shapiro-wilk test istatistiklerinin 0.05'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu durumda ölçek ya da alt boyutların normal dağılıma uymadıkları söylenebilir. Fakat sosyal bilimlerde gerçekleşen araştırmalar için, verilerde normal dağılımın saptanması oldukça ender görülen bir durumdur. Bu durumda çarpıklık değerlerinin incelenmesi önerilmektedir. Çarpıklık katsayıları incelendiğinde anlamlılık dışındaki tüm boyutların ± 1 aralığında olduğu gözlemlenmektedir. Çarpıklık katsayısının ± 1 aralığında olması verilerin normalden önemli bir sapma göstermediğini ve dağılımın normal kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Çokluk vd., 2012).

4.4.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğin Test Edilmesi

Hizmetkar liderlik ölçeğinde güvenirliliğin ölçülmesi amacıyla Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı hesaplanarak yorumlanmıştır. Faktör analizlerini yapmadan önce ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğunu göstermek amacıyla “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Bartlett Küresellik Testi” hesaplanmıştır. Hizmetkar liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin saptanması için literatüre dayalı faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi tekniğinden yararlanılarak test edilmiştir.

4.4.3.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

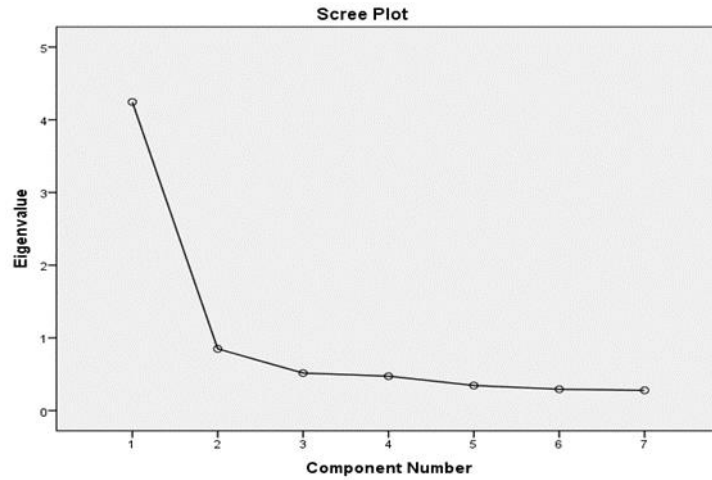
Güvenirlilik için Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı incelenmiştir. Ölçek güvenirliliğinin iyi olarak kabul edilebilmesi için ölçeğin güvenirliliğinin .70 değerinin üstünde olması gerekir. Bu kriterin sağlanmadığı durumda, iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğinin sağlanmadığı düşünülmektedir (Tavşancıl, 2014; Kozak, 2017). Hizmetkar liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı Tablo-11’de görüldüğü gibi 0.889 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değer güvenirliliğin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Tablo- 11: Hizmetkar Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Cronbach’s Alpha (α)	Soru sayısı
0,889	7

4.4.3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi, ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerden yola çıkarak madde sayısını azaltmak üzere yeni yapılar ortaya koymaktır (Özdamar, 2016). Açımlayıcı faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken sıklıkla Kaiser-Gutman kuralı olarak ifade edilen özdeğerin 1,0’dan büyük olması kuralından yararlanılmaktadır (DeVellis, 2017). Hizmetkar liderlik ölçeğinde; faktör sayısı belirlenirken, yamaç serpinti (scree plot) grafiğinden ve öz değeri 1’den büyük olan ve toplam açıklanan varyansa en çok katkı sağlayan faktörlerden yararlanılmıştır. Ölçeğin yamaç serpinti grafiği Grafik 1’deki gibidir. Grafiği incelediğimizde özdeğeri 1’in üzerinde olan bir (1) faktör yapısı olduğu gözlenmiştir.

Grafik- 1: Hizmetkar Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Bartlett küresellik testinden ölçek maddelerinin birbiriyle ilişkisini belirlemek üzere yararlanılmaktadır. 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değerinin 0,50'den büyük bir değer alması gerekmektedir. Bu sonucun 0,80 üzerinde olması ise mükemmel uyumun varlığına işaret etmektedir (Kozak, 2017, s. 150). Bartlett küresellik testinde aynı zamanda p değerinin 0.05'ten düşük olması beklenmektedir (Aksu vd., 2017). P değerinin 0.05'ten yüksek olduğu durumlarda ise maddelerin birbirlerinden bağımsız oldukları veya yeterli korelasyon düzeyinde olmadıkları sonucuna ulaşılır (Özdamar, 2016). Çalışmada KMO değerinin 0,883 olması ve Bartlett küresellik testi sonucunun 0,05'ten küçük olması ölçeğin tek boyutlu yapısının uygunluğuna işaret etmektedir.

Tablo- 12: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi için Hesaplanan KMO Değeri ve Gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,883
	χ^2	1285,762
Bartlett Küresellik Testi	sd	21
	p	0,000

Ölçek maddeleri ile ait olduğu faktörün belirgin hale getirilmesi için serbest faktör sayısı ile uygulanan ilk varimax (maksimum değişenlik) döndürmesinde ölçeğin tek faktörden oluştuğu gözlemlenmiş, faktör oluşturan maddelerin içerik olarak ilişkileri, faktör puanları, faktörlerin varyans açıklayıcılıkları uygun olduğundan ve

ölçeğin kuramsal temeli de bilindiğinden, faktör sayısı ile ilgili zorlama yapılmadan faktör analizi çıktıları incelenmiştir. Genel olarak, ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yük değerinin 0,50'yi aşması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Çalışma kapsamında değerlendirilen hizmetkar liderlik ölçeğinin her bir alt maddesinin tek faktörlü yapı içerisindeki faktör yük değerleri 0,5'in üzerinde olup, bu durum tek faktörlü yapının uyumlu olduğunun bir diğer göstergesidir. Hizmetkar liderlik ölçeğinin faktör dağılımı ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo-13'te verilmiştir.

Tablo- 13: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	0,731
Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	0,846
Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	0,742
Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmek) için bana serbestiyet verir.	0,794
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	0,828
Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	0,681
Yöneticim başarı elde amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	0,816
Açıklanan Varyans Oranı (%)	60,41
Özdeğer	4,24
Cronbach Alpha (α)	0,889

Faktörler tarafından açıklanan varyans oranları incelendiğinde toplam varyansın 1. Faktör tek başına yaklaşık %60,41'ini açıklamaktadır. Bu oran %50'nin üzerinde olup, tek faktörlü yapının özdeğeri de 4,24 olarak belirlendiği için ölçek literatürle uyumlu olarak kabul edilmiştir.

4.4.3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerlilik düzeyini ortaya çıkarabilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirildikten sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

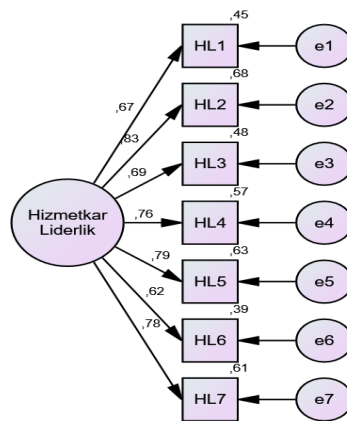
gerçekleştirilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ayrıca farklı kültür ve örneklemelerde gerçekleşen ölçme araçlarının geçerlilik düzeyini test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açımlayıcı faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin doğrulanmasını amaçlamaktadır (Bayram, 2010; Kline, 2011). Çalışmada hizmetkar liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmeye çalışılmıştır. Faktör analizi sonucunda tek faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum değerleri incelenmiştir. Bu uyum değerleri Tablo-14’te sunulmaktadır.

Tablo- 14: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Kaynak
(χ^2 /sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	3,71	Kabul edilebilir	Hair, 1998
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,078	Kabul edilebilir	Browne 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Kabul edilebilir	Brown, 2006
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,92	Kabul edilebilir	Tabachnick,
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,90	İyi uyum	Fidell 2007,
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,88	Kabul Edilebilir	Tanaka and Huba,1985

Tablo-14’e göre RMSEA, SRMR, CFI, GFI, AGFI ve χ^2 /sd değerlerinin istenilen düzeyde olduğu saptanmıştır. Tablo 14’te belirtilen ölçütler ve elde edilen uyum katsayıları karşılaştırıldığında, modelin uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. DFA sonucunda; maddelerin faktör yük değerleri 0,62- 0,83 arasındadır. Modelde belirtilen tüm yol katsayılarının $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Test edilmiş olan tek faktörlü model Şekil-3’te gösterilmiştir.

Şekil- 3: Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



4.4.4. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğin Test Edilmesi

İçsel motivasyon ölçeğinin güvenirliliğinin ölçülmesi amacıyla Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı hesaplanıp, yorumlanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmadan önce ölçek verilerinin faktör analizi için uygunluğunu tespit etmek amacıyla “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Bartlett Küresellik Testi” hesaplanmış ve literatüre dayalı faktör yapısı test edilmiştir. İçsel motivasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tekniğinden faydalanılmıştır.

4.4.4.1. İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin faktör analizine geçilmeden önce ölçekte ters skorlu soruların olduğu bilindiğinden bu sorular tekrar kodlanarak, ölçeğe olan katkılarının ters yönde olmaları sağlanmıştır. Oluşturulan ters skorlu sorular; “**7.** *İşimin gayet boğucu olduğu fikrindeyim.*”, “**14.** *İşimi tercih etme hakkım hiçbir zaman olmadı.*”, “**16.** *İşimi yapmam mecburi olduğu için onu yapıyormuş gibi davranıyorum.*”, “**17.** *İşimi yapmamak gibi bir tercihim olmadığı için yapıyorum.*”, “**18.** *İşimde başarıyı yakalayıp yakalayamayacağıma dair kesinlikle kaygı duymuyorum.*” ve “**19.** *İşimi yaparken kendimi huzurlu ve rahat hissediyorum.*” dur. Ölçeğe ilişkin maddelerin literatüre bağlı alt boyutlandırması Tablo-15’te sunulmuştur.

Tablo- 15: İçsel Motivasyon Ölçeği Boyutlandırması

İlgi/ hoşlanma	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7(R)
Yeterli görme	8, 9, 10, 11, 12
Tercih etme	13, 14(R), 15, 16(R), 17(R)
Baskı/Gerilim	18(R), 19(R), 20, 21, 22

Güvenirlilik için Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde bir değer olması gerekmektedir. İçsel Motivasyon ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı Tablo-16’da görüldüğü gibi 0,773 şeklinde hesaplanmıştır. Hesaplanan bu katsayı ile ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğinin yeterli düzeyde bulunduğunu ifade etmiştir.

Tablo- 16: İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha (α)	Soru sayısı
0,773	22

4.4.4.2. İçsel Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi, ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerden yola çıkarak madde sayısını azaltmak üzere yeni yapılar ortaya koymaktır (Özdamar, 2016). Açımlayıcı faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken sıklıkla Kaiser-Gutman kuralı olarak ifade edilen özdeğerin 1,0'den büyük olması kuralından yararlanılmaktadır (DeVellis, 2017).

Faktör analizinin yapılabilmesi için, örneklem sayısının yeterli düzeyde olması ve veri setinin ise faktör analizine uygun olması gereklidir. Bunun içinde KMO değeri hesaplanmış ve Bartlett Küresellik Testi ile varsayımların kontrolü sağlanmıştır.

Tablo-17'de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,911 olarak hesaplanmıştır.

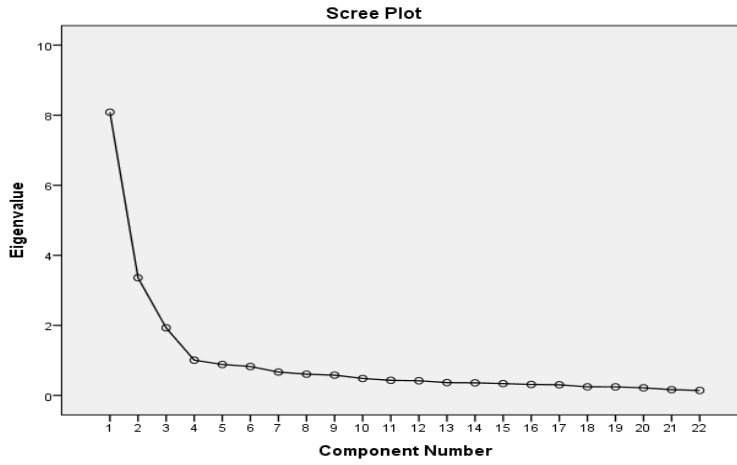
Tablo- 17: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi için Hesaplanan KMO Değeri ve Gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)	,911
x	4702,223
Bartlett Küresellik Testi	231
sd	0,000
p	

Faktör analizi için gerekli örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett Küresellik testi ile edinilen sonuçlara göre, ölçek maddeleri birbiri ile yeterli korelasyon ilişkisi göstermiştir. Ek olarak ölçek maddeleri, ölçmesi istenilen olguyu ölçmede etkin olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon ölçeğinde; faktör sayısı belirlenirken, yamaç serpinti (scree plot) grafiğinden ve öz değeri 1'den büyük olan ve toplam açıklanan varyansa en çok katkı sağlayan faktörlerden yararlanılmıştır. Ölçeğin yamaç serpinti grafiği grafik 2'deki gibidir. Grafiği incelediğimizde özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktör yapısı olduğu gözlenmiştir.

Grafik- 2: İçsel Motivasyon Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği



İçsel motivasyon değişkeninin ölçek maddesinin ait olduğu faktörü ifade etmek için serbest faktör sayısı ile uygulanan ilk varimax (maksimum değişkenlik) döndürmesinde ölçeğin dört faktörden oluştuğu gözlemlenmiş, faktör oluşturan maddelerin içerik olarak ilişkileri, faktör puanları, faktörlerin varyans açıklayıcılıkları uygun olduğundan ve ölçeğin kuramsal temeli de bilindiğinden, faktör sayısı ile ilgili zorlama yapılmadan faktör analizi çıktıları incelenmiştir.

Genel olarak, ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yük değerinin 0,50'yi aşması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Çalışma kapsamında değerlendirilen içsel motivasyon ölçeğinin iki alt maddesi hariç her bir alt maddesinin dört faktörlü yapı içerisindeki faktör yük değerleri 0,50'in üzerinde olup bu durum dört faktörlü yapının uyumlu olduğunun bir diğer göstergesidir. Belirtilen iki alt maddenin 0,40'ün üzerinde değere sahip olması ve ölçek alt boyutuyla ve geneliyle uyumlu olmaları sebebiyle analiz dışı bırakılmamıştır.

İçsel motivasyon ölçeğinin faktör dağılımı ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo-18'de verilmiştir.

Tablo- 18: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Faktör			
	Tercih Etme	İlgi /Hoşlanma	Yeterli Görme	Baskı /Gerilim
İşimi zevkli olarak tasvir edebilirim.	,195	0,765	,276	,093
İşimi gayet cazip buluyorum.	,260	0,777	,213	,075
İşim eğlencelidir.	,167	0,808	,201	,030
İşimi yapmaktan gayet zevk alıyorum.	,278	0,758	,306	,153
İşimi yaparken işimden ne kadar keyif aldığımı aklımdan geçiririm.	,154	0,763	,226	,110
İşimin gayet enteresan olduğu fikrindeyim.	-,236	0,639	,063	-,079
İşimin gayet boğucu olduğu fikrindeyim. (R)	,242	0,722	-,018	,197
İşimde gayet başarılı olduğum fikrindeyim.	,242	,087	0,776	,094
Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre işimde gayet başarılı olduğum kanaatindeyim.	,183	-,009	0,803	,027
İş performansımdan memnunum.	,219	,124	0,809	,088
İşimde gayet kabiliyetli olduğum kanaatindeyim.	,204	,076	0,842	,108
İşime başladıktan bir müddet sonra işimde gayet yeterli olduğumu sezdim.	,204	,039	0,795	,111
İşimi yapmamın şahsi tercihim olduğunu düşünürüm.	0,476	,305	,179	,297
İşimi tercih etme hakkım hiçbir zaman olmadı. (R)	0,723	,101	,107	,082
İşimi yaparken içtenlikle yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissedirim.	0,458	,443	,246	,369
İşimi yapmam mecburi olduğu için onu yapıyormuş gibi davranıyorum. (R)	0,802	,170	,011	-,028
İşimi yapmamak gibi bir tercihim olmadığım için yapıyorum. (R)	0,84	,247	,020	-,080
İşimde başarıyı yakalayıp yakalayamayacağıma dair kesinlikle kaygı duymuyorum. (R)	,056	,012	,170	0,839
İşimi yaparken kendimi huzurlu ve rahat hissediyorum. (R)	,229	,229	,344	0,497
İşimi yaparken onu iyi yapıp yapmadığıma dair kaygı hissediyorum.	,093	,105	,177	0,615
İşimi gerçekleştirirken kendimi asabi hissediyorum.	,006	,324	,033	0,715
İşim yaparken baskı ve zorlama altında olduğumu hissediyorum.	,119	,277	,127	0,768
Açıklanan Varyans Oranı	19,383	19,059	18,163	8,778
Özdeğer	4,264	4,193	3,996	1,931
Cronbach Alpha (α)	0,754	0,865	0,904	0,711

Faktör analizi neticesine göre birinci faktörde 7, ikinci, üçüncü ve dördüncü faktörde ise 5'er maddenin olduğu belirlenmiştir. Özgün ölçekte belirtilen yapı ve boyutlandırmaların uygun olarak şekillendiği görülmektedir. İçsel Motivasyon ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Bu araştırmada, ölçeğin alt boyutlarının cronbach alpha katsayıları 0,7'nin üzerinde olup her bir boyut ve ölçeğin geneli için Cronbach Alfa değerleri yüksektir ve bu durum iç tutarlılığa işaret etmektedir.

Faktörler tarafından açıklanan varyans oranları incelendiğinde toplam varyansının tercih etme faktörü yaklaşık %19,38'ini açıklamaktadır. İlgi / hoşlanma faktörü varyansın yaklaşık %19,06'sını açıklamaktadır. Yeterli görme faktörü varyansın yaklaşık %18,16'sını açıklamaktadır. Baskı / gerilim faktörü varyansın yaklaşık %8,78'ini açıklamaktadır. Toplamda dört faktörlü yapının açıklama oranı %65,38'dir.

4.4.4.3. İçsel Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

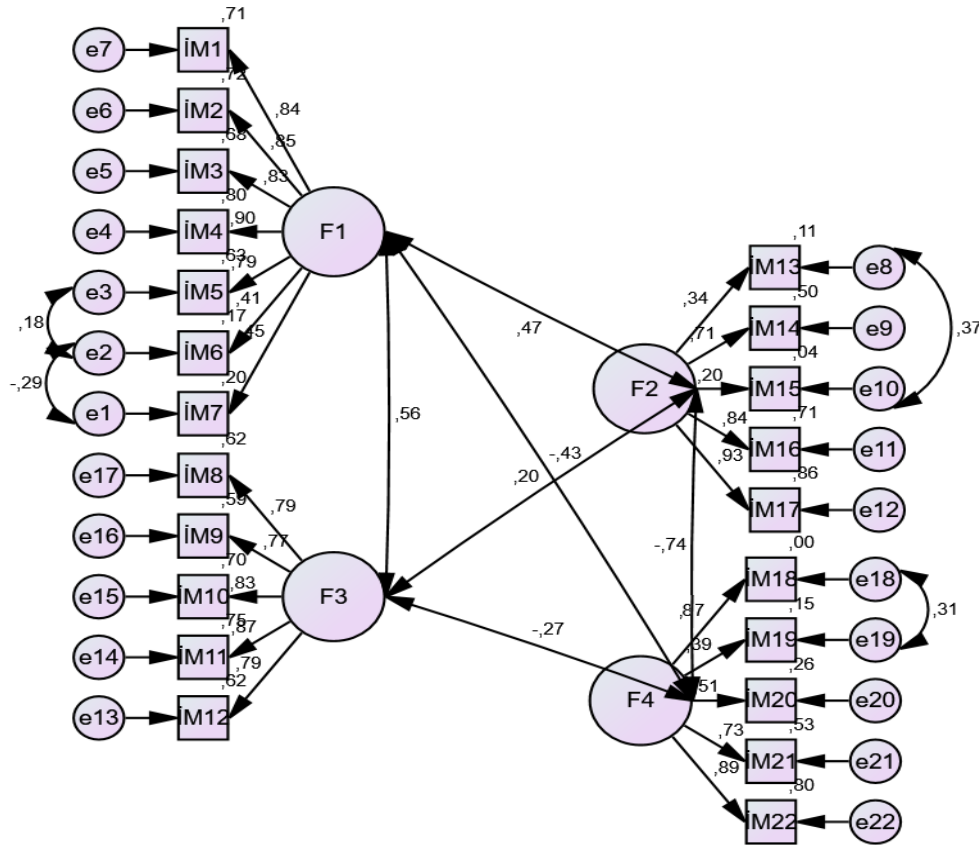
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), farklı kültür ve örneklemelerde gerçekleşen ölçme araçlarının geçerlilik düzeyini test etmek için kullanılan bir yöntemdir. İçsel Motivasyon ölçeğinin literatüre dayalı dört faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmeye çalışılmıştır. DFA, ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde ya da daha önce tespit edilmiş ölçek yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için kullanılmaktadır (Kline, 2011). İçsel Motivasyon Ölçeğinin dört faktörlü özgün yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda dört faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. Bu uyum değerleri Tablo-19'da gösterilmiştir.

Tablo- 19: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Dört Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	4,49	Kabul edilebilir	Hair, 1998
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Kabul edilebilir	Browne 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,07	Kabul edilebilir	Brown, 2006
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,94	Kabul edilebilir	Tabachnick,
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,91	İyi uyum	Fidell 2007,
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,87	Kabul Edilebilir	Tanaka and Huba,1985

Model üzerinden hesaplanmış χ^2/sd oranının 5'ten küçük bir değer olması kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Hair et al.,1998). GFI, AGFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de gerekli ölçütleri sağlamıştır. Test edilen dört faktörlü model Şekil-4'te gösterilmiştir.

Şekil- 4: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



4.4.5. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğin Test Edilmesi

Psikolojik Güçlendirme ölçeğinin güvenirliliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanıp, yorumlanmıştır. Faktör analizi yapmadan önce ölçek verilerinin faktör analizi için uygunluğunu tespit etmek amacıyla ise “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Bartlett Küresellik Testi” hesaplanmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin yapı geçerliliğini saptamak için literatüre dayalı faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi tekniğinden yararlanılarak test edilmiştir.

4.4.5.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi

Psikolojik Güçlendirme ölçeğinin güvenilirliği ise hesaplanmış olan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ile incelenmiştir. Psikolojik Güçlendirme ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,919 olarak bulunmuştur.

Ayrıca hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin güvenirlik analiz sonuçları Tablo-20’de gösterilmiştir.

Tablo- 20: Ölçeklerin Genel Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach Alpha (α)
Hizmetkar Liderlik	0,889
İçsel Motivasyon	0,773
Psikolojik Güçlendirme	0,919

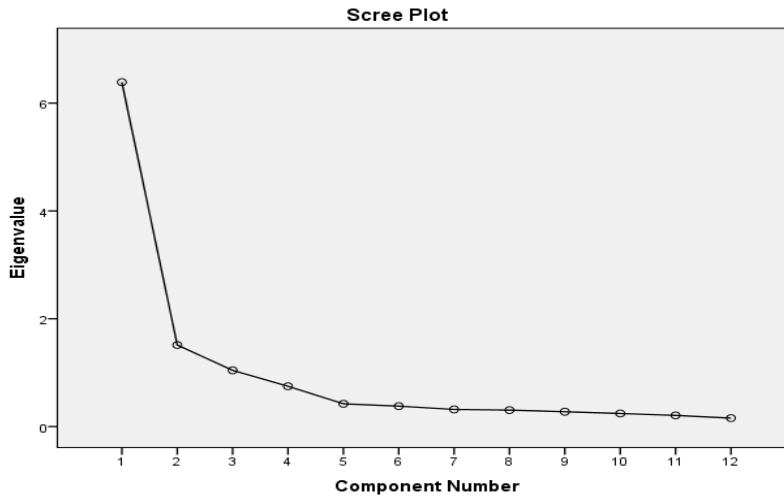
4.4.5.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin yapılabilmesi için, örneklem sayısının yeterli düzeyde olması ve veri setinin ise faktör analizine uygun olması gereklidir. Bunun içinde KMO değeri hesaplanmış ve Bartlett Küresellik Testi ile varsayımlarının kontrolü sağlanmıştır.

Tablo- 21: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi için Hesaplanan KMO Değeri ve Gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		,894
	x	2863,934
Bartlett Küresellik Testi	sd	66
	p	0,000

Tablo-21’de yer alan sonuçlara göre KMO değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi için gerekli örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett Küresellik testi ile edinilen sonuçlara göre, ölçek maddeleri birbiri ile yeterli korelasyon ilişkisi göstermiştir. Ek olarak ölçek maddeleri, ölçmesi istenilen olguyu ölçmede etkin olduğu görülmüştür.

Grafik- 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Psikolojik güçlendirme ölçeğine serbest faktör sayısı kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulamasında ölçeğin özdeğeri 1’den büyük olan üç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı gözlenmiştir. Fakat ölçeğin tasarımında dört faktörlü yapıya sahip olduğu bilindiği için ölçek dört faktöre zorlanarak faktör analizi yinelenmiştir. Ayrıca dört faktörlü yapı incelendiğinde ise ortaya çıkarılan faktör yapısının içerik olarak uygunluk göstermediği gözlenmiştir. Ölçeğin serbest faktör sayısı kullanılarak yapılmış olan faktör analiz bulguları değerlendirildiğinde iki faktörün birleşiminin olduğu gözlenmiştir.

Yamaç serpinti grafiği, her faktörün açıkladığı varyans oranına paralel özdeğerini göstermektedir. Grafik kırılma noktaları arasındaki değişimler dikkate alınarak yorumlanmaktadır. İlk faktör en yüksek varyansı açıklarken, son faktör ise en düşük varyansı açıklamaktadır. Yamaç serpinti grafiği incelendiğinde üçüncü faktörden sonra eğimin 1’in altında şekillendiği gözlenmiştir. Spreitzer (1995, 1996) psikolojik güçlendirme ölçeği dört faktörde kullanılmış olsada, bu çalışmada olduğu gibi, literatürde; ölçek maddelerinin üç faktör olarak kullanıldığı çalışmalarda bulunmaktadır. Çavuş (2008) tek bir faktör olarak anlam ve yetenek boyutlarını ele alarak kullandığı üç faktör “anlam-yetenek”, “özerklik” ve “etki” şeklindedir. Toplu ve Akça (2013) ve Çevik Tekin (2019) ise çalışmasında “otonomi ve etkililik”, “anlam” ve “yeterlilik” olmak üzere üç boyutlu yapıdan yararlanmıştır. Bu çalışmada boyutları, anlam, yetkinlik, otonomi ve etkililik olarak kullanılmıştır.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin faktör yapısı Tablo-22’de yer almaktadır.

Tablo- 22: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yapısı

	Faktör		
	Otonomi ve Etkililik	Anlamlılık	Yetkinlik
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,171	,843	,231
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	,265	,861	,194
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,258	,829	,283
İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	,206	,299	,811
İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	,187	,359	,806
İşim için gereken becerilerde uzmanlık seviyesinde sahibim.	,348	,098	,794
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	,564	,241	,486
İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	,700	,246	,293
İşimi nasıl yapacağım konusunda seçim yapmakta bağımsız ve özgürüm.	,775	,230	,074
Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük etkim vardır.	,818	,185	,230
Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	,814	,154	,229
Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	,799	,134	,218
Açıklanan Varyans Oranı	31,186	21,792	21,563
Özdeğer	3,742	2,615	2,588
Cronbach Alpha	0,898	0,895	0,855

Faktör analizi sonucuna göre birinci faktörde 6, ikinci ve üçüncü faktörde ise 3’er maddenin bulunduğu tespit edilmiştir. Özgün ölçekte belirtilen otonomi ve etkililik maddelerinin birinci faktörde toplandığı anlaşılmıştır. “Otonomi ve etkililik”, “anlam” ve “yeterlilik” boyutlarında bulunan maddelere ait faktör yüklerinin değeri 0,564-0,861 arasındadır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanarak psikolojik güçlendirme ölçeğinin güvenirliği incelenmiş; her bir alt boyut için 0,70 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.4.5.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), farklı kültür ve örneklemelerde gerçekleşen ölçme araçlarının geçerlilik düzeyini test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin literatüre dayalı üç faktörlü yapı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmeye çalışılmıştır. DFA, ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde ya da daha önce tespit edilmiş ölçek yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için kullanılmaktadır (Kline, 2011). Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin üç faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. Bu değerleri Tablo-23'te gösterilmiştir.

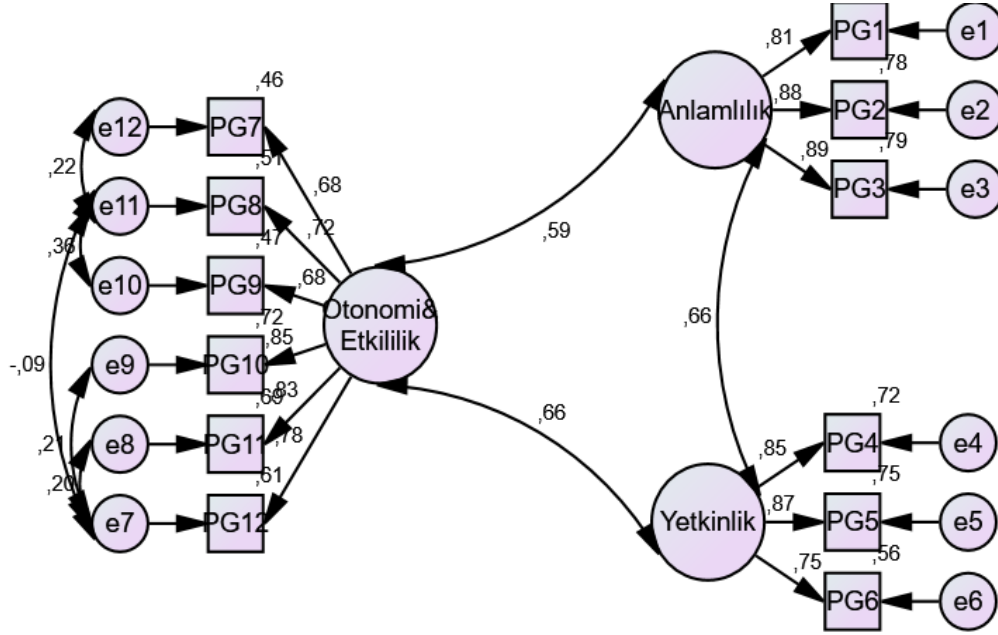
Tablo- 23: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	4,36	Kabul edilebilir	Hair et al., 1998
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,07	Kabul edilebilir	Brown, 2006
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	Kabul edilebilir	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,95	Kabul edilebilir	Tabachnick & Fidell , 2007
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,89	0,91	İyi uyum	
AGFI	$\geq 0,90$	0,85-0,89	0,86	Kabul Edilebilir	

Model üzerinden hesaplanmış χ^2/sd oranının 5'ten küçük bir değer olması kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Hair et al.,1998). GFI, AGFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de gerekli ölçütleri sağlamıştır. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen DFA ile hesaplanmış olan, standardize edilmiş tahminlere göre, modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin gerekli uyumu sağladığı görülmektedir. Ölçeğin dört faktörlü yapısının genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve yapının doğrulanmış olduğu görülmüştür. DFA neticesinde; maddelerin faktör yük değerleri 0,61-0,89 arasındadır. Test edilmiş olan üç faktörlü model Şekil-5'te gösterilmiştir. Modelde belirtilen bütün yol katsayıları $p < 0,001$ değerinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil-5'te verilmiştir.

Şekil- 5: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



4.4.6. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın ölçek ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikleri yer almaktadır.

4.4.6.1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler Tablo-24'te gösterilmiştir.

Tablo- 24: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	$\bar{x}$	S.S.
Anlamlılık	4,21	0,79
Yetkinlik	4,13	0,76
Otonomi ve Etkililik	3,72	0,84
Psikolojik Güçlendirme	3,94	0,69
Hizmetkar Liderlik	3,73	0,78
İlgi /Hoşlanma	3,75	0,78
Yeterli Görme	4,01	0,72
Tercih Etme	3,68	0,84
Baskı / Gerilim	2,97	0,62
İçsel Motivasyon	3,49	0,41

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin ortalama değeri $3,94 \pm 0,69$ iken alt boyutları olan anlamlılık ortalama değeri $4,21 \pm 0,79$, yetkinlik ortalama değeri $4,13 \pm 0,76$, otonomi ve etkililik ortalama değeri $3,72 \pm 0,84$ 'tür.

Hizmetkar liderlik ölçeğinin ortalama değeri $3,73 \pm 0,78$ 'dir. İçsel motivasyon ölçeğinin ortalama değeri $3,49 \pm 0,41$ iken alt boyutları olan ilgi/hoşlanma ortalama değeri $3,75 \pm 0,78$, yeterli görme ortalama değeri $4,01 \pm 0,72$, tercih etme ortalama değeri $3,68 \pm 0,84$ ve baskı ortalama değeri $2,97 \pm 0,62$ 'dir.

4.4.7. Korelasyon Analizi

Bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile birebir ilişkisinin yönünü, derecesini ve doğrusallığına bakılmak amacıyla korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Katsayılar ± 1 aralığındaki değerlere sahip olduğu görülmüştür. İki değişken arasındaki değer $+1$ 'e doğru ise iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz. Tablo-25'te sunulduğu gibi psikolojik güçlendirme değişkenleri arasında orta düzeyde ve yüksek pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutlarının ve genel ölçeğin baskı/gerilim alt boyutu dışındaki tüm diğer ölçekler ve alt boyutlar ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik ve içsel motivasyon ölçeğinin de benzer şekilde baskı/gerilim alt boyutu dışındaki diğer tüm ölçekler ve alt boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İçsel motivasyon ölçeğinin alt boyutu olan baskı/gerilim 'in yalnızca psikolojik güçlendirme boyutlarından otonomi ve etkililik alt boyutları ve içsel motivasyon boyutu olan yeterli görme alt boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı zayıf düzeyde bir ilişkisi vardır. Sınırlamaları kesin olmamakla birlikte $0,50$ 'nin altındaki değerler için korelasyon zayıf; $0,50-0,70$ arasındaki değerler için korelasyon orta, $0,70$ 'in üzerindeki değerler ise güçlü korelasyonu ifade eder (Durmuş vd., 2013, s. 145).

Değişkenlere ilişkin Pearson Korelasyon katsayıları Tablo- 25'te verilmiştir.

Tablo- 25: Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Anlamlılık	r	1									
		p										
2	Yetkinlik	r	,568**	1								
		p	,001									
3	Otonomi ve Etkililik	r	,534**	,603**	1							
		p	,001	,001								
4	Psikolojik Güçlendirme	r	,766**	,803**	,925**	1						
		p	,001	,001	,001							
5	Hizmetkar Liderlik	r	,528**	,455**	,530**	,597**	1					
		p	,001	,001	,001	,001						
6	Tercih Etme	r	,642**	,384**	,530**	,611**	,526**	1				
		p	,001	,001	,001	,001	,001					
7	İlgi / Hoşlanma	r	,561**	,606**	,514**	,639**	,458**	,482**	1			
		p	,001	,001	,001	,001	,001	,001				
8	Yeterli Görme	r	,484**	,275**	,310**	,402**	,371**	,587**	,366**	1		
		p	,001	,001	,001	,001	,001	,001	,001			
9	Baskı / Gerilim	r	0,019	0,047	,117*	0,089	0,102	-0,029	0,081	-,360**	1	
		p	0,716	0,379	0,028	0,094	0,056	0,583	0,128	,001		
10	İçsel Motivasyon	r	,673**	,465**	,547**	,652**	,531**	,873**	,714**	,702**	0.054	1
		p	,001	,001	,001	,001	,001	,001	,001	,001	0,309	

* = p<0.05 ** = p<0,01

4.4.8. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan bazı hipotezlerin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi AMOS 22.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analize başlamadan önce YEM için gerekli varsayımların kontrol edilmesi gerekmektedir. Sonuç itibarıyla analiz verilerinin çok değişkenli analizin yapılabilmesi için gerekli varsayımları sağladığı gözlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizinde test edilen modellerin uyum değerlerini belirlemek için ise bazı uyum indeksleri kullanılmıştır. YEM analizlerinde rapor edilmesi ve yorumlanması tavsiye edilen 4 adet temel uyum iyiliği indeksi bulunmaktadır. Bunlar; χ^2 , Yaklaşık Hataların Karekökü (RMSEA), Standart Ortalama Hataların Kare Kökü (SRMR) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) uyum iyiliği değerleridir (Kline, 2011). Bu çalışmada belirtilen uyum indekslerine ek olarak Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği indeksi (AGFI) ve Tucker Lewis Uyum İndeksi (TLI) de raporlanmıştır.

Birinci Hipotezlere Ait Bulgular:

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda geliştirilen bazı hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik yol analizi yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın ana hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H_1 : Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

$H_{1.1}$: Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

$H_{1.2}$: Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkinlik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

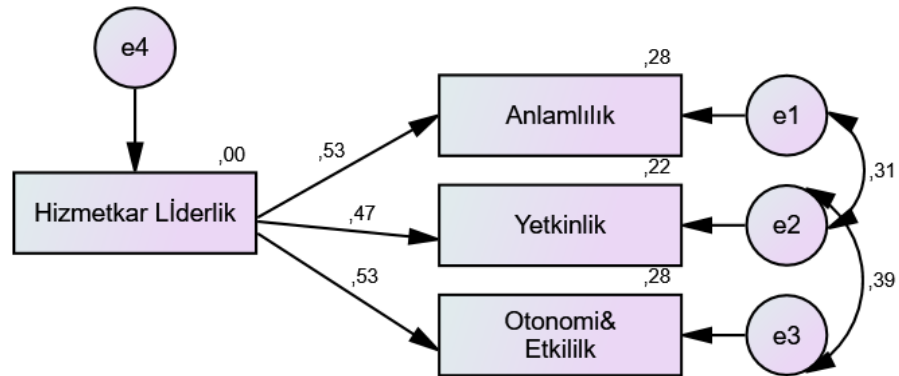
$H_{1.3}$: Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirmenin son iki boyutu olan otonomi ve etkililik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Bu hipotezlerin test edilebilmesi için Şekil-6’da yer alan model geliştirilerek test edilmiştir. Modelde “anlam”, “yeterlilik”, “otonomi” ve “etkililik” değişkenleri bağımlı değişken; hizmetkar liderlik bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda gözlenen uyum değerleri oranları, modelin verileri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Söz konusu uyum değerleri Tablo-26’da gösterilmiştir.

Tablo- 26: Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
4,76	0,94	0,91	0,91	0,07	0,06	0,94

Şekil- 6: Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli



Modelde gösterilen ve istatistiksel açıdan anlamlı olan yol katsayıları incelendiğinde; hizmetkar liderliğin anlamlılığı ($\beta=0,53$; $p<0,001$), yetkinliği ($\beta=0,47$; $p<0,001$), otonomi ve etkililiği ($\beta=0,53$; $p<0,001$) pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Daha açık bir ifade ile hizmetkar liderliğe ilişkin değerlendirme arttıkça psikolojik güçlendirme alt boyutlarına ilişkin değerlendirme de artmaktadır. Bu durumda araştırmanın H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için hesaplanan yol katsayıları Tablo-27’de verilmiştir.

Tablo- 27: Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
Anlamlılık	<--- Hizmetkar Liderlik	0,528	0,046	11,645	***
Yetkinlik	<--- Hizmetkar Liderlik	0,470	0,044	9,986	***
Otonomi ve Etkililik	<--- Hizmetkar Liderlik	0,530	0,048	11,695	***

***= p<0,001

İkinci Hipoteze Ait Bulgular:

H_2 : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

$H_{2,1}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından ilgi /hoşlanma üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{2,2}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından yeterli görme üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{2,3}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından tercih etme üzerinde olumlu etkisi vardır.

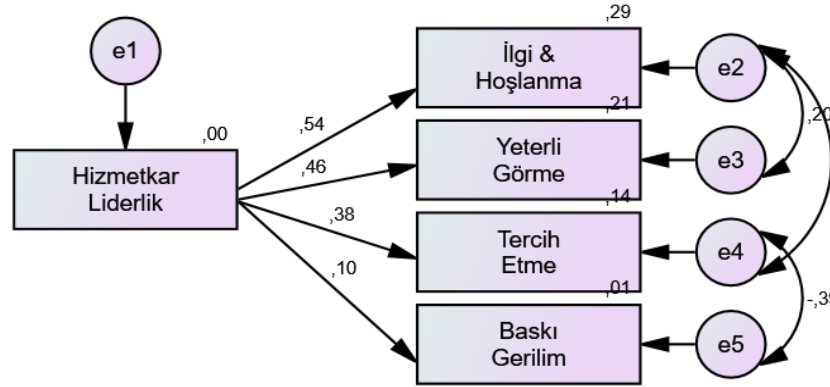
$H_{2,4}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından baskı/gerilim üzerinde olumlu etkisi vardır.

Bu hipotezlerin test edilebilmesi için Şekil-7’de yer alan model geliştirilerek test edilmiştir. Modelde yer alan “ilgi / hoşlanma”, “yeterli görme”, “tercih etme” ve “baskı / gerilim” değişkenleri bağımlı değişken; hizmetkar liderlik bağımsız değişken olarak kullanılmaktadır. Modelin test edilmesi sonucunda gözlenen uyum değerleri oranları, modelin verileri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Söz konusu uyum değerleri Tablo-28’de gösterilmiştir.

Tablo- 28: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
3,38	0,96	0,92	0,93	0,07	0,04	0,88

Şekil- 7: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli



Modelde gösterilen ve istatistiksel açıdan anlamlı olan yol katsayıları incelendiğinde; hizmetkar liderliğin ilgi / hoşlanma ($\beta=0,54$; $p<0,001$), yeterli görme ($\beta=0,46$; $p<0,001$) ve tercih etme ($\beta=0,38$; $p<0,001$) boyutlarını pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak hizmetkar liderliğin baskı ve gerilim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,10$; $p>0,05$). Daha açık bir ifade ile hizmetkar liderliğe ilişkin değerlendirme arttıkça içsel motivasyonun alt boyutları olan ilgi / hoşlanma, yeterli görme, tercih etme motivasyonlarına ilişkin değerlendirme de artmaktadır. Ancak hizmetkar liderliğin baskı / gerilim motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda araştırmanın H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için hesaplanan yol katsayıları Tablo-29’da verilmiştir.

Tablo- 29: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
İlgi / Hoşlanma	<---	Hizmetkar Liderlik	0,538	0,044	11,884	***
Yeterli Görme	<---	Hizmetkar Liderlik	0,461	0,044	9,648	***
Tercih Etme	<---	Hizmetkar Liderlik	0,382	0,052	7,635	***
Baskı / Gerilim	<---	Hizmetkar Liderlik	0,102	0,042	1,921	0,055

***= $p<0,001$

Üçüncü Hipoteze Ait Bulgular:

H_3 : Psikolojik güçlendirme değişkeninin içsel motivasyon değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

$H_{3.1}$: Psikolojik güçlendirme anlamlılık boyutunun içsel motivasyon boyutlarından ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.2}$: Psikolojik güçlendirme anlamlılık boyutunun içsel motivasyon boyutlarından yeterli görme üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.3}$: Psikolojik güçlendirme anlamlılık boyutunun içsel motivasyon boyutlarından tercih etme üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.4}$: Psikolojik güçlendirme anlamlılık boyutunun içsel motivasyon boyutlarından baskı / endişe üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.5}$: Psikolojik güçlendirme yetkinlik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından ilgi/ hoşlanma üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.6}$: Psikolojik güçlendirme yetkinlik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından yeterli görme üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.7}$: Psikolojik güçlendirme yetkinlik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından tercih etme üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.8}$: Psikolojik güçlendirme yetkinlik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından baskı/ endişe üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.9}$: Psikolojik güçlendirme otonomi ve etkililik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından ilgi/hoşlanma üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.10}$: Psikolojik güçlendirme otonomi ve etkililik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından yeterli görme üzerinde olumlu etkisi vardır.

$H_{3.11}$: Psikolojik güçlendirme otonomi ve etkililik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından tercih etme üzerinde olumlu etkisi vardır.

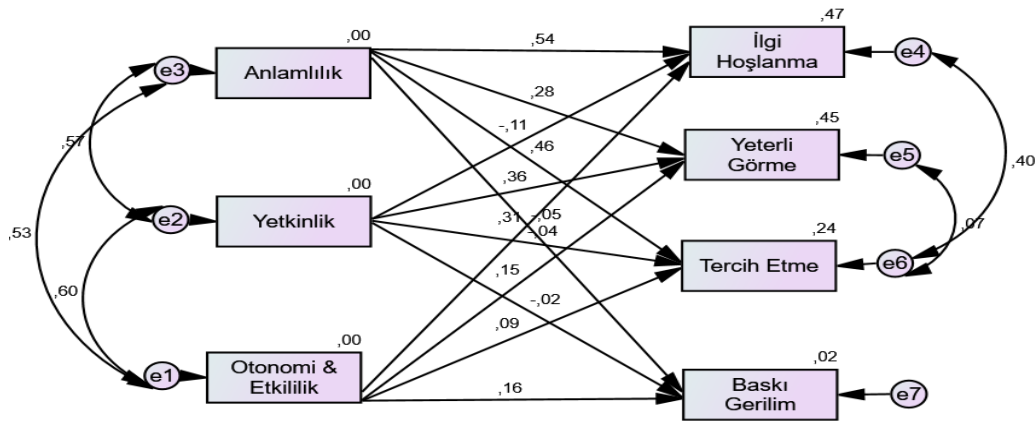
$H_{3.12}$: Psikolojik güçlendirme otonomi ve etkililik boyutunun içsel motivasyon boyutlarından baskı / endişe üzerinde olumlu etkisi vardır.

Bu hipotezlerin test edilebilmesi için Şekil-8’de yer alan model geliştirilerek test edilmiştir. Modelde yer alan “anlam”, “yetkinlik”, “otonomi ve etkililik” değişkenleri bağımsız değişken; “ilgi / hoşlanma”, “yeterli görme”, “tercih etme” ve “baskı / gerilim” değişkenleri bağımlı değişken olarak kullanılmaktadır. Modelin test edilmesi sonucunda gözlenen uyum değerleri oranları, modelin verileri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Söz konusu uyum değerleri Tablo-30’da gösterilmiştir.

Tablo- 30: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
3,38	0,96	0,92	0,93	0,07	0,04	0,88

Şekil- 8: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli



Çalışanlarda anlamlılık değişkeni ilgi ve hoşlanma değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,54$; $p<0,001$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık arttıkça içsel motivasyondan ilgi ve hoşlanma da artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3,1}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarda anlamlılık değişkeni yeterli görme değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,28$, $p<0,001$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık arttıkça içsel motivasyondan yeterli görme de artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3,2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarda anlamlılık değişkeni tercih etme değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,46$; $p<0,001$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık artıkça içsel motivasyondan tercih etme de artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3,3}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarda anlamlılık değişkeni baskı ve gerilim değişkenini anlamlı olarak etkilememektedir ($\beta=-0,05$; $p>0,05$). Bu durumda araştırmanın $H_{3,4}$ hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanlarda yetkinlik değişkeni ilgi ve hoşlanma değişkenini negatif olarak etkilemektedir ($\beta=-0,11$; $p<0,001$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkinlik artıkça içsel motivasyondan ilgi ve hoşlanma azalmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3,5}$ hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanlarda yetkinlik değişkeni yeterli görme değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,36$, $p<0,001$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkinlik artıkça içsel motivasyondan yeterli görme de artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3,6}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarda yetkinlik değişkeni tercih etme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=-0,04$, $p>0,05$). Bu durumda araştırmanın $H_{3,7}$ hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanlarda yetkinlik değişkeni baskı ve gerilim değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=-0,02$, $p>0,05$). Bu durumda araştırmanın $H_{3,8}$ hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanlarda otonomi ve etkililik değişkeni ilgi ve hoşlanma değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,31$; $p<0,001$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından otonomi ve etkililik artıkça içsel motivasyondan ilgi ve hoşlanma da artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3,9}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarda otonomi ve etkililik değişkeni yeterli görme değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,15$, $p<0,05$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme

boyutlarından otonomi ve etkililik artıkça içsel motivasyondan yeterli görme de artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3.10}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlarda otonomi ve etkililik değişkeni tercih etme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=0,09$; $p>0,05$). Bu durumda araştırmanın $H_{3.11}$ hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanlarda otonomi ve etkililik değişkeni baskı ve gerilim değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,16$, $p<0,05$). Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından otonomi ve etkililik artıkça içsel motivasyondan baskı / gerilim de artmaktadır. Bu durumda araştırmanın $H_{3.12}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının içsel motivasyon boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için hesaplanan yol katsayıları Tablo-31’de verilmiştir.

Tablo- 31: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İçsel Motivasyon Boyutları Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
İlgi / Hoşlanma	<---	Anlamlılık	0,539	0,049	10,899	***
Yeterli Görme	<---	Anlamlılık	0,278	0,046	5,534	***
Tercih Etme	<---	Anlamlılık	0,461	0,063	7,796	***
Baskı / Gerilim	<---	Anlamlılık	-0,055	0,053	-0,813	0,417
İlgi / Hoşlanma	<---	Yetkinlik	-0,107	0,054	-2,039	0,041
Yeterli Görme	<---	Yetkinlik	0,357	0,051	6,691	***
Tercih Etme	<---	Yetkinlik	-0,040	0,069	-0,636	0,525
Baskı / Gerilim	<---	Yetkinlik	-0,016	0,058	-0,219	0,827
İlgi / Hoşlanma	<---	Otonomi ve Etkililik	0,307	0,048	6,014	***
Yeterli Görme	<---	Otonomi ve Etkililik	0,151	0,045	2,901	0,004
Tercih Etme	<---	Otonomi ve Etkililik	0,089	0,061	1,464	0,143
Baskı / Gerilim	<---	Otonomi ve Etkililik	0,155	0,051	2,241	0,025

***= $p<0,001$

Dördüncü Hipoteze Ait Bulgular:

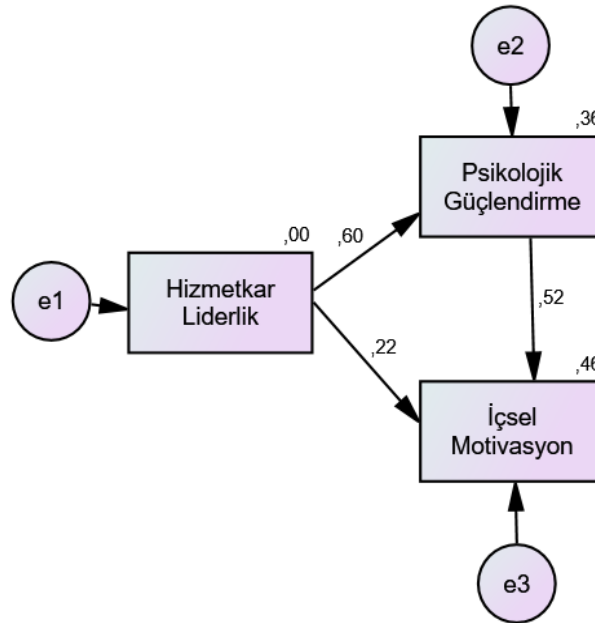
H_4 : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü vardır.

Bu hipotezin test edilebilmesi için Şekil-9’da yer alan model geliştirilerek test edilmiştir. Modelde hizmetkar liderlik değişkeni bağımsız değişken; içsel motivasyon bağımlı değişken ve psikolojik güçlendirme ise aracı değişken olarak kullanılmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda gözlenen uyum değerleri oranları, modelin verileri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Söz konusu uyum değerleri Tablo-32’de gösterilmiştir.

Tablo- 32: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
2,26	0,95	0,91	0,90	0,06	0,05	0,86

Şekil- 9: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli



Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
Psikolojik Güçlendirme	<---	Hizmetkar Liderlik	0,592	0,038	13,944	***
İçsel Motivasyon	<---	Hizmetkar Liderlik	0,220	0,026	4,476	***
İçsel Motivasyon	<---	Psikolojik Güçlendirme	0,521	0,029	10,608	***

***= p<0,001

Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklenmeden önce, hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,116$; $p<0,001$). Kurulan yeni modele göre; psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır ($\beta=0,521$; $p<0,001$). Hizmetkar liderliğin de psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,592$; $p<0,001$).

Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklendiğinde, hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisi artış göstermiştir ($\beta=0,220$; $p<0,001$). Hizmetkar liderlik içsel motivasyonu psikolojik güçlendirme üzerinden dolaylı olarak etkilemeye başlamıştır ($\beta=0,312$; $p<0,001$).

Otel çalışanlarında hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=0,312$; $p<0,05$). Bu durumda araştırmanın H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmetkar liderlik ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini belirlemek için hesaplanan yol katsayıları Tablo-33'te verilmiştir.

Tablo- 33: Hizmetkar liderlik ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları

Aracılık Modeli	Direk Etki (Aracı olmadan)	Direk Etki (Aracı ile birlikte)	Dolaylı Etki	Sonuç
HL ---> PG ---> İM	0,116***	0,220 ***	0,312***	PG Kısmi Aracı

***= p<0,001

Beşinci Hipoteze Ait Bulgular:

H_5 : Hizmetkar liderliğin içsel motivasyonun alt boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü vardır.

$H_{5.1}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından ilgi /hoşlanma üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

$H_{5.2}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından yeterli görme üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

$H_{5.3}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından tercih etme üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

$H_{5.4}$: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon boyutlarından baskı/gerilim üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

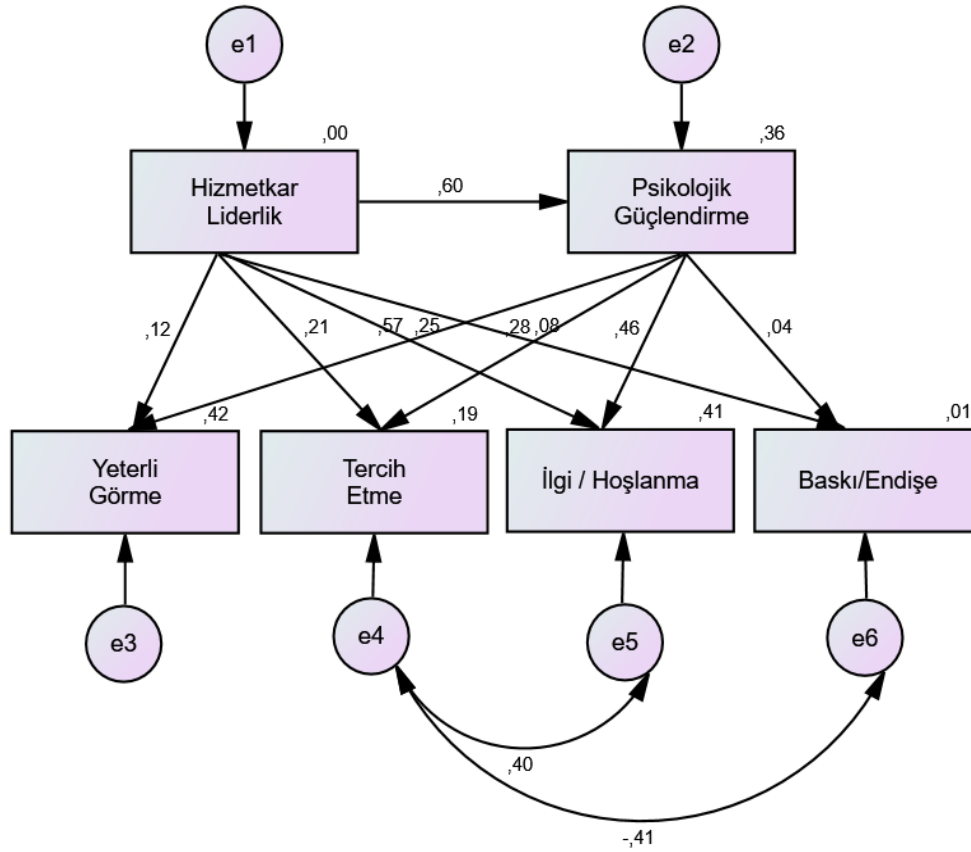
Bu hipotezlerin test edilebilmesi için Şekil-10'da yer alan model geliştirilerek test edilmiştir. Modelde hizmetkar liderlik bağımsız değişken; içsel motivasyon alt boyutları bağımlı değişken ve psikolojik güçlendirme ise aracı değişken olarak kullanılmıştır. Modelin test edilmesi sonucunda gözlenen uyum değerleri oranları, modelin verileri ile iyi düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

Söz konusu uyum değerleri Tablo-34'te gösterilmiştir.

Tablo- 34: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyonun Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeline Ait Uyum Değerleri

χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
4,22	0,98	0,92	0,98	0,07	0,05	0,94

Şekil- 10: Hizmetkar Liderliğin İçsel Motivasyonun Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modeli



Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p
Psikolojik Güçlendirme	<--- Hizmetkar Liderlik	0,597	0,038	13,944	***
Baskı /Endişe	<--- Hizmetkar Liderlik	0,076	0,052	1,143	0,253
İlgi /Hoşlanma	<--- Hizmetkar Liderlik	0,251	0,051	4,924	***
Tercih Etme	<--- Hizmetkar Liderlik	0,208	0,063	3,478	***
Yeterli Görme	<--- Hizmetkar Liderlik	0,119	0,047	2,34	0,019
Yeterli Görme	<--- Psikolojik Güçlendirme	0,568	0,053	11,174	***
Tercih Etme	<--- Psikolojik Güçlendirme	0,285	0,072	4,769	***
İlgi /Hoşlanma	<--- Psikolojik Güçlendirme	0,461	0,058	9,047	***
Baskı /Endişe	<--- Psikolojik Güçlendirme	0,044	0,06	0,668	0,504

***= p<0,001

Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,597$; $p<0,001$).

Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklenmeden önce, hizmetkar liderliğin ilgi / hoşlanma üzerinde pozitif yönlü düşük düzeyde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,224$; $p<0,001$). Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklendiğinde, hizmetkar liderliğin ilgi/hoslanma üzerindeki etkisi düşük düzeyde artış göstermiştir ($\beta=0,251$; $p<0,001$). Psikolojik güçlendirmenin ilgi/hoslanma üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,461$; $p<0,001$).

Otel çalışanlarında hizmetkar liderliğin ilgi/hoslanma üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=0,275$; $p<0,05$). Bu durumda araştırmanın $H_{5.1}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklenmeden önce, hizmetkar liderliğin yeterli görme üzerinde pozitif yönlü düşük düzeyde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,109$; $p<0,05$). Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklendiğinde, hizmetkar liderliğin yeterli görme üzerindeki etkisi düşük düzeyde artış göstermiştir ($\beta=0,119$; $p<0,001$). Psikolojik güçlendirmenin yeterli görme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,568$; $p<0,05$). Psikolojik güçlendirme değişkeninin modelde hizmetkar liderlik ve yeterli görme arasındaki ilişkide aracı değişken etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,339$; $p<0,05$). Bu durumda $H_{5.2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklenmeden önce, hizmetkar liderliğin tercih etme üzerinde pozitif yönlü düşük düzeyde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,219$; $p<0,001$). Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklendiğinde, hizmetkar liderliğin tercih etme üzerindeki etkisi azalış göstermiştir ($\beta=0,208$; $p<0,001$). Psikolojik güçlendirmenin tercih etme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,285$; $p<0,001$).

Otel çalışanlarında hizmetkar liderliğin tercih etme üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü bulunmamaktadır ($\beta=0,170$; $p>0,05$). Bu durumda $H_{5.3}$ hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklenmeden önce, hizmetkar liderliğin baskı/endişe üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,076$; $p>0,05$). Psikolojik güçlendirmenin baskı / endişe üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,044$; $p>0,05$). Elde edilen sonuca göre araştırmanın $H_{5.4}$ hipotezi reddedilmiştir. Hesaplanan yol katsayıları Tablo-35'te verilmiştir.

Tablo- 35: Hizmetkar liderlik ve İçsel Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayıları

Aracılık Modeli	Direk Etki (Aracı olmadan)	Direkt Etki (Aracı ile birlikte)	Dolaylı Etki	Sonuç
HL ---> PG ---> BE	0,076	-	-	PG Aracılık Etkisi Yok
HL ---> PG ---> İH	0,224***	0,251***	0,275***	PG Kısmi Aracı
HL ---> PG ---> TE	0,219***	0,208 ***	0,170	PG Aracılık Etkisi Yok
HL ---> PG ---> YG	0,109***	0,119 ***	0,339***	PG Kısmi Aracı

***= $p<0,001$

4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Bu çalışmada otel işletmelerindeki çalışanların hizmetkar liderlik davranışının, içsel motivasyona etkisi ve psikolojik güçlendirme kavramı ile ilişkisinin incelenmesi çalışmanın temel amacıdır. Çalışmadaki hipotezler söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması ile ilgili olarak oluşturulmuş olup elde edilen verilere uygun teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Frekans analizleri ile otel çalışanlarının demografik özelliklerinin frekans ve yüzdelik dağılım oranları incelenmiştir. Buna göre;

- Otel çalışanlarının %48,6'sı erkek, %51,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren çalışanların çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun 25 yaş altı grubunda yer aldığı (%42), 46 yaş ve

üzeri katılımcıların ise %6,5'lik bir grubu oluşturduğu görülmektedir. Medeni durumları bakımından dağılımları birbirine yakın olup bekar katılımcılar (%59,7) çoğunluğu oluşturmaktadır. Yani örneklemini oluşturan turizm sektöründeki çalışanların çoğunun bekar olduğu söylenebilir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise en fazla katılımcının lise düzeyinde (%36,9) eğitime sahip olduğu, %3,4'ünün yüksek lisans/doktora eğitimine sahip olduğu buna karşılık bir katılımcıların %8,2'sinin ise ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların konaklama tesisindeki pozisyonlarına göre dağılımları şu şekildedir; %12,8'i insan kaynakları departmanında, %12,8'i yiyecek-içecek departmanında, %12,8'i ön büro departmanında, %12,5'i ise satış ve pazarlama departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların bulundukları kurumlardaki çalışma sürelerine ait istatistiki dağılımları şu şekildedir; %25,6'sı 1 yıldan az, %15,6'sı 6 ile 10 yıl arasında, Çalışanların çoğunun yani %51,1'i 1-5 yıl arasında kurumlarında faaliyet gösterdikleri gözlenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek üzere Güvenilirlik analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Buna göre;

- *Hizmetkar liderlik ölçeğinin*, AFA ile faktör sayısına karar verilirken sıklıkla Kaiser-Gutman kuralı olarak bilinen özdeğerin 1,0'den büyük olması kuralından yola çıkılmıştır. Hizmetkar liderlik ölçeğinde; faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1'in üzerinde olan 1 faktör yapısı olduğu gözlenmiş ve DFA ile test edilmiştir. Faktörler tarafından açıklanan varyans oranları incelendiğinde toplam varyansın 1. faktör tek başına %60,41'ini açıkladığı görülmüştür. Bu oran %50'nin üzerinde olup tek faktörlü yapının özdeğeri de 4.24 olarak belirlendiği için ölçeğimiz literatüre uyumlu kabul edilmiştir. NFI, CFI, RMSEA, TLI ve χ^2/df değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir ve modelin uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. DFA sonucunda; maddelerin faktör

yük değerleri 0,62- 0,83 arasındadır. Modelde belirtilen tüm yol katsayıları $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Hizmetkar liderlik ölçeğinin KMO değerinin 0,883 olması ve Bartlett küresellik testi sonucunun 0,05'ten küçük olması ölçeğin tek boyutlu yapısının uygunluğunu işaret etmektedir ve KMO değerin 0.70'ten büyük olması çalışmanın örneklem büyüklüğünün istenilen düzeyde olduğunu göstermektedir.

- *İçsel motivasyon ölçeğinin*, AFA ile keşfedilen sonucuna göre özdeğeri 1'den büyük dört faktörün olduğu görülmüştür. İçsel motivasyon ölçeğinin dört faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre birinci faktörde 7, ikinci ve üçüncü ve dördüncü faktörde ise 4'er maddenin bulunduğu belirlenmiştir. Belirtilen yapı ve boyutlandırmaların uygun olarak şekillendiği görülmektedir. Faktörler tarafından açıklanan varyans oranları incelendiğinde toplam varyansının tercih etme faktörü yaklaşık %19,38'ini açıklamaktadır. İlgi ve hoşlanma faktörü varyansın yaklaşık %19,06'sını açıklamaktadır. Yeterli görme faktörü varyansın yaklaşık %18,16'sını açıklamaktadır. Baskı ve gerilim faktörü varyansın yaklaşık %8,78'ini açıklamaktadır. Toplamda 4 faktörlü yapının açıklama oranı %65,38'dir. Model üzerinden hesaplanmış χ^2/sd oranının 5'ten küçük bir değer olması kabul edilebilir uyumun göstergesidir. GFI, AGFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de istenilen düzeydedir. KMO değeri 0,911 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi için kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- *Psikolojik güçlendirme ölçeğinin*, AFA ile bulunan sonucuna göre özdeğeri 1'den büyük olan üç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı görülmüştür. Fakat ölçeğin tasarımında dört faktörlü yapıya sahip olduğu bilindiği için ölçek dört faktöre zorlanarak faktör analizi yinelenmiştir. Ayrıca dört faktörlü yapı incelendiğinde ise ortaya çıkarılan faktör yapısının içerik olarak uygunluk göstermediği gözlenmiştir. Ölçeğin serbest faktör sayısı kullanılarak yapılmış olan faktör analiz bulguları değerlendirildiğinde iki faktörün birleşiminin olduğu gözlenmiştir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin üç faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre birinci faktörde 6, ikinci ve üçüncü faktörlerde ise 3'er maddenin olduğu görülmüştür. Özgün ölçekte ifade edilen otonomi ve etkililik maddelerinin birinci faktörde toplandığı görülmüştür. "Otonomi ve etkililik", "anlam", "yeterlilik" boyutlarında bulunan maddelere ait faktör yüklerinin 0,564-0,861 arasında değişen değerler aldığı gözlenmiştir. Model üzerinden hesaplanmış χ^2/sd oranının 5'ten küçük bir değer olması kabul edilebilir uyumun göstergesidir. GFI, AGFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de istenilen düzeydedir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. KMO değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi için kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ölçek maddeleri, ölçmeyi istediği olguyu ölçmede etkin olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri doğrultusunda güvenilirlikleri doğrulanmış olan faktörlerin ortalaması, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Buna göre;

- Hizmetkar liderlik ölçeğinin ortalama değeri 3,73'tür. İçsel motivasyon ölçeğinin ortalama değeri 3,49 iken alt boyutları olan ilgi/hoşlanma ortalama değeri 3,75, yeterli görme ortalama değeri 4,01, tercih etme ortalama değeri 3,68 ve baskı/gerilim ortalama değeri 2,97'dir. İlgi gösterme/hoşlanma, çalışanın mesleğine duyduğu tutku ve sevgiyi ifade etmektedir. Yeterli görme (yeterlilik), çalışan bireyin işiyle özdeşleşmesi ya da iş tanımındaki görevleri başarıyla yapabiliyor olmasını ifade eder. Tercih etme, çalışanın mesleği ve görevleri arasındaki tercihle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle tercih etme kişinin kendi tercihini özgürce yapmasını ifade eder. Baskı/ Gerilim, çalışanın işini icra ettiği süre içerisinde hem insanın kendi özelliklerden kaynaklanan nedenlerden, hem de iş ortamından veya çalışma zarfında ortaya çıkan hallere yönelik verilen tepkiyi ifade eder. Yeterli görme boyutunun yüksek olması, örgüt

içerisindeki çalışanların iş tecrübelerinin olması ve bu durumunun çalışan üzerinde tatmin sağlaması bireylerin yeterlilik duygusunu arttırdığını ve öz güvenlerini yükselttiği söylenebilir.

- Psikolojik güçlendirme ölçeğinin ortalama değeri 3,94 iken alt boyutları olan anlamlılık ortalama değeri 4,21, yetkinlik ortalama değeri 4,13, otonomi ve etkililik ortalama değeri 3,72'dir. Anlam, kişinin inançları ve düşüncelerine göre işleyen ve belirlenen amaçlar arasındaki uyumu ifade eder. Yetkinlik veya yeterlilik belirli etkinliklerde veya işin yapısından ötürü duyulan özgüvendir. Söz konusu işe yetebilmek; işi yapabilmesi ve o iş üzerinde beceri sahibi olması anlamına gelmektedir. Yetkinlik boyutunun yüksek olması çalışanların özgüvenini geliştirip iş üzerinde doğru kararlar almasını sağlayacaktır. Otonomi (özerklik) yapılan işlerin neticelendirilmesine yönelik planlar açısından kişinin kendine olan güvenidir. Başka bir deyişle, özerklik çalışanın iş süreçlerinde izleyeceği yol, tutum ve kurallar açısından üst kademedeki gelen bir direktif olmaksızın seçimleri kendi yapması ve rahat davranabilmesini ifade eder. Etki (tesir), çalışmanın neticeleri ve sorumlulukları dahilinde farkın yaratılması olarak tanımlanmaktadır. Yani çalışan kişilerin yönetsel, stratejik ve süreçsel sonuçları açısından önemlilik ihtiva eden bir tesirde bulundukları algısıdır. Anlam boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksektir. Çalışma ortamında anlamın kazanılması, çalışanların işe bağlılığına ve motivasyonuna katkıda bulunmak olarak görünmekte ve katılım düzeyinin artırılmasını sağladığı söylenebilir (Stander ve Rothmann, 2010, s. 3).
- Çarpıklık katsayıları incelendiğinde anlamlılık dışındaki tüm boyutların ± 1 aralığında olduğu gözlemlenmektedir. Çarpıklık katsayısının ± 1 aralığında kalması verilerin normalden önemli bir sapma göstermediğini ve dağılımın normal kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Çokluk vd., 2012).

Araştırma sürecinde yararlanılan ölçeklerin boyutları ve birbirleri arasındaki ilişkileri analiz etmek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

- Çalışanlar üzerinde sergilenen hizmetkar liderlik davranışının puanı arttıkça psikolojik güçlendirme değişkeni ve boyutları olan anlam, yeterlilik, otonomi ve etkililik puanlarının da arttığı gözlenmiştir. Hizmetkar liderliğin ve içsel motivasyonun da benzer şekilde baskı/gerilim alt boyutunun dışındaki ilgi/hoşlanma, yeterli görme, tercih etme puanlarında artış gözlenmiştir. İçsel motivasyon ölçeğinin alt boyutu olan baskı/gerilim 'in yalnızca otonomi ve etkililik alt boyutu ve yeterli görme alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı zayıf düzeyde bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Anlam boyutunun en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyut içsel motivasyon boyutlarından biri olan tercih etme boyutudur ($r=0,642$, $p<0,01$). Anlam, kişinin inançları ve düşüncelerine göre işleyen ve belirlenen amaçlar arasındaki uyumu ifade eder. Anlam boyutu arttıkça tercih etme davranışı artmaktadır. Çalışma ortamında söz konusu örgüt amacının çalışan için değerinin artması yani anlamın kazanılması çalışanların içsel motivasyonuna katkıda bulunduğu ayrıca mesleği ve görevleri arasındaki seçimlerinde kendi tercihini özgürce yapabilmesinde etkili olduğu yorumu yapılabilir. Yeterlilik boyutunun ilişkili olduğu değişkenler incelendiğinde, yüksek düzeyde ilişki içsel motivasyon boyutu olan ilgi/hoşlanma boyutu ($r=0,606$, $p<0,01$) arasında olduğu gözlenmiştir. Yeterlilik, bireyin işiyle özdeşleşmesi ya da iş tanımındaki görevleri başarıyla yapabiliyor olmasıyla ilgilidir. Örgüt içerisindeki çalışanların iş tecrübelerinin olması ve bu durumunun çalışan üzerinde tatminini arttırdıkça, bireylerin yeterlilik duygusu ve öz güvenleri artacaktır. Yeterlilik duygusunun artması bireylerin mesleğine olan tutkusunun ve sevginin artmasında katkı sağlayacağı yorumu yapılabilir. Otonomi ve etkililik boyutlarının yüksek düzeyde anlamlı ilişkili olduğu boyut tercih etme boyutudur ($r=0,530$, $p<0,01$). Otonomi çalışanın iş süreçlerinde izleyeceği yol, tutum ve kurallar açısından üst kademedan gelen bir direktif olmaksızın seçimleri kendi yapması ve

rahat davranabilmesiyle ilgilidir. Etki ise, çalışanın örgüt stratejisi ve sonuçları üzerinde tesirli olma derecesi olarak ifade edilir. Bireyin üst kademedan bağımsız olarak kararlar alabilmesi ve örgütün strateji ve sonuçları üzerinde tesirli olabilmesi, çalışanın görevlerini yerine getirirken kendi tercihini özgürce yapmasına olanak sağladığı dolayısıyla içsel motivasyonu arttırdığı yorumu yapılabilir. Hizmetkar liderlik boyutunun istatistiki bakımından en yüksek ve anlamlı olduğu boyut tercih etme boyutudur ($r=0,526$, $p<0,01$). Hizmetkar liderler, çalışanlara güven veren, onları anlayabilen, kariyer süreçlerinde yol gösteren, gelişimlerinde katkısı olan, vizyon sahibi kişileri ifade eder. Hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanlarının tutumlarını etkilediği, onların içsel motivasyonlarında etkili olduğu, meslekleri ve görevleri ile ilgili kendi tercihlerini özgürce yapabilmelerinde etkili olduğu sonucu çıkarılabilir.

Baron ve Kenny (1986) modeline göre (dört temel aracılık koşulu sağlanarak) araştırmanın amacına yönelik geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli (YEM) analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın bulgular bölümü incelendiğinde birinci hipoteze ait sonuca göre, çalışanlarda hizmetkar liderlik davranışının psikolojik güçlendirilmeleri üzerinde pozitif yönde olumlu bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Daha açık bir ifade ile hizmetkar liderliğe ilişkin değerlendirme arttıkça psikolojik güçlendirme alt boyutlarına ilişkin değerlendirme de artmaktadır. Buna göre;

- Hizmetkar liderlik değişkeni anlam boyutunu ($\beta=0,53$; $p<0,001$), yetkinliği ($\beta=0,47$; $p<0,001$) ve otonomi ve etkililiği ($\beta=0,53$; $p<0,001$) pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$ hipotezleri kabul edilmiştir).

Çalışmanın ikinci hipotezine ait sonuçlar genel olarak incelendiğinde çalışanlarda hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyonlarını arttırdığı gözlenmiştir. Buna göre;

- Hizmetkar liderliğin ilgi ve hoşlanma boyutunu ($\beta=0,54$; $p<0,001$), yeterli görmeyi ($\beta=0,46$; $p<0,001$) ve tercih etmeyi ($\beta=0,38$; $p<0,001$) pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($H_{2.1}, H_{2.2}, H_{2.3}$ kabul edilmiştir).
- Ancak hizmetkar liderliğin baskı ve gerilim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,10$; $p>0,001$), $H_{2.4}$ hipotezi red edilmiştir. Araştırmanın H_2 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile hizmetkar liderliğe ilişkin değerlendirme arttıkça içsel motivasyonun alt boyutları olan ilgi / hoşlanma, yeterli görme, tercih etme motivasyonlarına ilişkin değerlendirme de artmaktadır.

Çalışmanın üçüncü hipotezine ait sonuçlar genel olarak incelendiğinde çalışanlarda psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyonlarını genel itibariyle arttırdığı gözlenmiştir. Buna göre;

- Anlamlılık değişkeni ilgi / hoşlanma ($\beta=0,54$; $p<0,001$), yeterli görme ($\beta=0,28$, $p<0,001$), tercih etme ($\beta=0,46$; $p<0,001$) değişkenini pozitif olarak etkilemektedir. $H_{3.1}, H_{3.2}, H_{3.3}$ kabul edilmiştir. Ancak anlamlılık değişkeninin baskı / gerilim üzerinde istatistiksel düzeyde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0,05$; $p>0,05$). $H_{3.4}$ hipotezi reddedilmiştir.
- Yetkinlik değişkeni ilgi / hoşlanma değişkenini negatif olarak etkilemektedir ($\beta=-0,11$; $p>0,001$). $H_{3.5}$ hipotezi reddedilmiştir. Daha açık bir ifade ile psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkinlik arttıkça içsel motivasyondan ilgi / hoşlanma azalmaktadır. Yetkinlik değişkeni yeterli görme değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,36$, $p<0,001$), $H_{3.6}$ hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanlarda yetkinlik değişkeni tercih etme ($\beta=-0,04$, $p>0,05$), baskı / gerilim değişkeni

üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=-0,02$, $p>0,05$). **H_{3.7}**, **H_{3.8}** hipotezleri reddedilmiştir.

- Otonomi ve etkililik değişkeni ilgi / hoşlanma ($\beta=0,31$; $p<0,001$), yeterli görme ($\beta=0,15$, $p<0,05$) ve baskı / gerilim değişkenini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,16$, $p<0,05$). **H_{3.9}**, **H_{3.10}**, **H_{3.12}** hipotezleri ise kabul edilmiştir. Ancak otonomi ve etkililik değişkeni tercih etme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=0,09$; $p>0,05$). **H_{3.11}** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezinde hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetkar liderliğin içsel motivasyona doğrudan pozitif yönlü etkisi olduğu gibi psikolojik güçlendirme üzerinden dolaylı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre;

- Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklenmeden önce, hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,116$; $p<0,001$).
- Psikolojik güçlendirme değişkeni modele aracı değişken olarak eklendiğinde, hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisi artış göstermiştir ($\beta=0,220$; $p<0,001$).
- Hizmetkar liderlik içsel motivasyonu psikolojik güçlendirme üzerinden dolaylı olarak etkilemeye başlamıştır ($\beta=0,312$; $p<0,001$). Otel çalışanlarında hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=0,312$; $p<0,05$). **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri ile ilgili literatürde benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın ilgili literatürde eksikliği gidermesi ve örgütsel davranış alanındaki diğer çalışmalara katkı sağlaması ümit edilmektedir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde hizmetkar liderliğin içsel motivasyonun boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Hizmetkar liderlik ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin genel olarak kısmi aracılık role sahip olduğu gözlenmiştir. Buna göre;

- Hizmetkar liderliğin ilgi / hoşlanma üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=0,275$; $p<0,05$). **H_{5.1}** hipotezi kabul edilmiştir.
- Hizmetkar liderliğin yeterli görme üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,339$; $p<0,05$). **H_{5.2}** hipotezi kabul edilmiştir.
- Hizmetkar liderliğin tercih etme üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin kısmi aracılık rolü bulunmamaktadır ($\beta=0,170$; $p>0,05$). **H_{5.3}** hipotezi reddedilmiştir.
- Hizmetkar liderliğin baskı / endişe üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,044$; $p>0,05$). **H_{5.4}** hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca araştırmanın amacına yönelik geliştirilen hipotezler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo-36'da gösterilmiştir.

Tablo- 36: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H₁: Hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	H _{1.1} Doğrulandı
	H _{1.2} Doğrulandı
	H _{1.3} Doğrulandı
H₂: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	H _{2.1} Doğrulandı
	H _{2.2} Doğrulandı
	H _{2.3} Doğrulandı
	H _{2.4} Doğrulanmadı
H₃: Psikolojik güçlendirme değişkeninin içsel motivasyon değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	H _{3.1} Doğrulandı
	H _{3.2} Doğrulandı
	H _{3.3} Doğrulandı
	H _{3.4} Doğrulanmadı
	H _{3.5} Doğrulanmadı
	H _{3.6} Doğrulandı
	H _{3.7} Doğrulanmadı
	H _{3.8} Doğrulanmadı
	H _{3.9} Doğrulandı
	H _{3.10} Doğrulandı
	H _{3.11} Doğrulanmadı
	H _{3.12} Doğrulandı
H₄: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü vardır.	Doğrulandı (Kısmi aracı)
H₅: Hizmetkar liderliğin içsel motivasyonun boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü vardır.	H _{5.1} Doğrulandı (Kısmi aracı)
	H _{5.2} Doğrulandı (Kısmi aracı)
	H _{5.3} Doğrulanmadı
	H _{5.4} Doğrulanmadı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern liderlik anlayışının önemli örneklerinden bir tanesi de “*hizmetkar liderlik*” tir. Hizmetkar liderlik, çalışanlarının başarısı için çalışan, kendini feda eden, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayan, onların hayatlarında önemli yer edinen, insan odaklı, insana değer veren, takipçilerini dinleyen ve onları güçlendiren kişidir. İçsel motivasyon, örgüt içerisindeki bireyin faaliyetlerini ilgi çekici bulması yani yaptığı işten haz duyması ve doyuma ulaşmasıdır. Psikolojik güçlendirme ise çalışanların sorumluluk alarak görevlerini yerine getirmesini sağlayan, kişisel yeteneklerini ve içsel motivasyonlarını geliştirerek çalışanlarını cesaretlendirmektir.

Bu çalışma “hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyon üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün araştırılması” amacıyla hazırlanmıştır.

Dünyada her alanda olduğu gibi iş dünyasında da kendini gösteren artan rekabet ortamı ve değişen çevre koşullarının hizmet sektörünü de etkilememesi mümkün değildir. Küreselleşmeyle birlikte günümüz otel işletmelerinde üretilen hizmetin emek yoğun yapısının ağırlıklı olması ve insanın insana hizmet etmesinin ön planda olduğu bir sektör olması, turizm sektöründeki bu işletmelerde “*liderlik*” ve “*çalışan*” önemini oldukça arttırmaktadır. Bu nedenle, günümüz hizmet sektörlerinde liderlerin rekabetin yoğun olduğu ortamda üstünlük sağlamaları, değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları ve bu değişikliklere adapte olabilmeleri işletmelerinin varlığını sürdürebilmek için gereklilik oluşturmuştur. Bu duruma hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin insana hizmet etme arzusu da eklendiğinde artık hizmetkarlık işletmelerin yönetsel boyutta daha da önemli olduğunu göstermektedir. Bazı liderler, liderlik yapma duygusuyla yola çıkmazlar. Çalışanlarına liderlik yapmak yerine onlara hizmet etme arzusuyla yola çıkarlar. Karşılıksız bu hizmet etme arzusu takipçilerini peşinden sürükleyerek etrafında çalışanların artmasını sağlar. Bu durum hizmetkar liderlere sorumluluk hissi verir ve artık liderlik yapmak gereklilik olarak ortaya çıkar. Bu süreçte hizmetkar liderler ise hizmet odaklı bir liderlik davranışı sergiler ve takipçilerini daha çok etkiler. İşte bu yaklaşım hizmetkar liderlik olarak tanımlanmaktadır.

Turizm sektöründe “*hizmet*” kavramı soyuttur ve hizmet etme olgusu yani işletmelerin müşterileriyle olan ilişkisi “insan” vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Ayrıca işletmenin kişiler üzerinde bıraktığı imajı da bu verilen hizmetin müşterilerde bıraktığı etkiyle belirlenmektedir. Bu nedenle, turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışan personelin istek ve ihtiyaçlarına odaklanması önem taşımaktadır. Sadece işletme amaçlarına odaklanarak çalışanların gereksinimlerini göz önünde tutmamak hizmet işletmeleri için olumsuz görülmektedir. Temel amacı hizmet etme arzusu olan hizmetkar liderlik, insan odaklı bir liderlik davranışı sergilemesi sebebiyle hizmet sektörü ile alakalı bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmüştür. İşletme yöneticilerinin hizmetkar liderlik yaklaşımı sayesinde çalışanlar üzerinde olumlu yönde etkisinin olacağı böylece otel yönetimlerine çalışan motivasyonunun ve psikolojik güçlendirme düzeyinin artırılmasında, kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında oldukça fayda sağlayacaktır. Ayrıca otel işletmelerindeki liderlerin takipçilerini dinlemeleri, çalışanlardan bir şeyler öğrenmeye çalışmak istemeleri, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları, kişisel gelişimlerini desteklemeleri, yani takipçilerine bir anlamda hizmet etmeninde önemli olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerindeki çalışanların hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisi ve psikolojik güçlendirme kavramı ile ilişkisinin incelenmesi çalışmanın temel amacıdır. Çalışmadaki hipotezler söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması ile ilgili olarak oluşturulmuş olup elde edilen verilere uygun teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Hizmetkar liderlik davranışı ve içsel motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalardan olan Faraz vd. (2021), Pakistan’da enerji sektöründe çalışanlar üzerindeki yaptıkları araştırmalarında hizmetkar liderliğin çalışanlar çevre yanlısı davranışları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Faraz vd. çalışması bu yönüyle bu çalışmadan farklılık göstermiştir. Su vd. (2020), çalışmalarında hizmetkar liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu destekleyebileceğini doğrulamaktadır. Bu arada, çalışanların içsel motivasyonu kısmen hizmetkar liderlik davranışları üzerindeki etkisine aracılık ettiğini ve olumlu rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma sadece hizmetkar liderlik

davranışının içsel motivasyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu nedenle sonuçlar, diğer çalışmalardan farklılık göstermiştir. Nal vd. (2020), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlar. Fakat psikolojik güçlendirmenin bu iki değişken arasındaki etkisi üzerinde aracılık rolünün olmadığı saptanmıştır. Bu yönüyle bu araştırmadan ayrılmaktadır.

Zorlu vd. (2019), hizmet sektöründe yaptıkları çalışmalarında hizmetkar liderlik davranışının psikolojik güçlendirme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde bu çalışmada hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle bu iki çalışma paralellik göstermiştir. Bin Saeed vd. (2019), Çin ve Pakistan'daki şirketler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, bu çalışma ile benzer şekilde içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme arasında bir etkileşim olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Okçu ve Çoğaltay (2019), araştırmalarında eğitim sektöründeki yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin içsel motivasyonları üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı olarak bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma, bu çalışmanın sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. İhtiyaroğlu (2017), öğretmenler ile gerçekleştirdiği çalışmasında psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Yine bu araştırmada psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda bu iki çalışma birbiriyle benzerlik göstermektedir. Tariq vd. (2016), eğitim sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında hizmetkar liderliğin iş kapsamı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü incelenmiş ve pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma sadece psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisini incelemiştir. Bu yönüyle bu araştırmadan ayrılmaktadır.

Bolat vd. (2016), çalışmalarında hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme alt boyutları ile anlamlı olduğunu ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Krog ve Govender (2015), Güney Afrika'da orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmalarında hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme

arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde çalışmamızda da hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirmenin alt boyutları (anlamlılık, yetkinlik, otonomi ve etki) ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu yönüyle bu araştırma diğer çalışmalarla paralellik göstermiştir. Van Winkle vd. (2014), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki küçük işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmalarında da bu çalışma ile benzer bir biçimde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerinde hizmetkar liderlik davranışlarının pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kaya vd. (2013), çalışmalarında hizmetkar liderlik davranışının motivasyon üzerindeki etkisinde öğretmenlerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyona göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kaya vd. çalışması bu yönüyle bu çalışmadan ayrılmıştır. Jun-Ho (2011), çalışmasında hizmetkar liderliğin çalışanların içsel motivasyonları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde bu çalışmada da hizmetkar liderliğin içsel motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu yönüyle bu iki çalışma benzerlik göstermektedir. Asag-Gau ve Van Dierendonck (2011), hizmetkar liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirme değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan araştırma bulgularımız literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermiştir. Erdem (2009), çalışmasında liderlerin sergiledikleri güçlendirme davranışı ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasında, psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı doğrultuda bu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle bu iki çalışma benzerlik göstermektedir.

Analizler sonucunda, hizmetkar liderlik davranışının çalışanların psikolojik güçlendirilmesi üzerinde olumlu bir etkisinin ve bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğu sonucu gözlenmiştir. Literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları benzerlik göstermiştir.

Araştırmalara göre hizmetkar liderlik davranışı sergileyen liderlerin takipçileri örgüt içerisinde kendilerini psikolojik açıdan daha fazla güçlendirilmiş hissettiği söylenebilir. Çünkü hizmetkar liderlik davranışı sergileyen liderler sahip oldukları (*fedakarlık, sevgi, güven, alçakgönüllülük, hizmet etme, güçlendirme vb.*) özellikleriyle örgüt çalışanlarını psikolojik olarak güçlendirerek onların motivasyonlarını hatta liderlerine olan güvenlerini arttırabilir. Psikolojik güçlendirme uygulamaları örgüt içerisindeki değişiklikler ya da çevresel engeller karşısında da çalışanların motivasyonunu arttırabilmektedir. Ayrıca zorlu rekabet koşullarında çalışanlar harekete geçirilerek liderlere kolaylık sağlanabilmektedir. Turizm sektörünün “insana hizmet” odaklı olması, dinamikliği, müşteri ile sürekli temas halinde olması, iş temposunun yoğunluğu, müşteriler tarafından gelen istek ve şikayetler karşısında ani kararların alınması ve harekete geçilmesi hizmet sektöründeki çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinde gereklilik arz etmektedir. Bu yüzden günümüz işletmelerinde hizmetkar liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, çalışanlarının güçlendirilmesi için destekleme ve daha fazla teşvik etme yönünde davranmaktadırlar. Çünkü bu yöneticiler, diğer liderlik tarzına sahip yöneticiler gibi kendilerine hizmet edenleri aramayıp, aksine çalışanlarına hizmet etme tavrı sergilemektedirler. Bu araştırma sonuçları da hizmetkar liderlik davranışının çalışanların psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu etkisinin ve çalışanların içsel motivasyonlarını arttırma konusunda kısmi aracılık rolünün olduğu sonucunu desteklemektedir.

Araştırma bulgularına göre, hizmetkar liderlik davranışının çalışanların içsel motivasyonu üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilgi / hoşlanma, yeterli görme ve tercih etme üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu söylenebilir. Çünkü hizmetkar liderlik davranışı sergileyen liderlerin sahip oldukları (*fedakarlık, sevgi, güven, alçakgönüllülük, hizmet etme, güçlendirme, ikna etme vb.*) özellikleriyle çalışanlarını cesaretlendirmesi, örgüt içerisindeki katkılarının farkında olmaları, onların özgürce kararlara katılmalarına izin vermesi, fedakarlık göstermeleri ve yöneticileri tarafından desteklenmeleri çalışanların örgüt içerisindeki ilgi / hoşlanma düzeylerini yani işlerine olan sevgi ve tutkuyu arttırdığı söylenebilir. Ek olarak söz konusu bu durum örgüt içerisindeki çalışanların işlerini yapma konusunda

kendilerini yeterli görmelerinde ve mevcut işlerinde çalışmalarını devam ettirmelerini tercih etmeleri konusunda etkili olabilir. Fakat söz konusu durumun baskı / gerilim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması çalışanların işini yaparken baskı duymadığı anlamına gelebilir. Farklı bir bakış açısıyla, örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirip getiremeyeceklerini ya da verilen işleri başarıp başaramayacakları hususunda endişelerinin olmadığı da söylenebilir. Yani hizmet odaklı liderlik, çalışanların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, psikolojik güçlendirme hizmetkar liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisinde *kısmi aracı rol* oynamaktadır. Bu durum hizmetkar liderliğin çalışanların psikolojileri üzerinde güçlü etkilerinin olabileceği ve bu durumun psikolojik güçlendirme aracılığıyla çalışanların içsel motivasyonlarını etkileyebileceği düşüncesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Çünkü psikolojik güçlendirme ve motivasyon kavramı iç içe geçen insan psikolojisine yönelik kavramlar olduğunu söyleyebiliriz. Çalışan motivasyonu sağlanmadan personel güçlendirmenin sağlanması söz konusu değildir. Ayrıca çalışanın örgüt içerisindeki içsel motivasyonunun artması dışsal etkilerle mümkün değildir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş bir birey örgütün faaliyetlerinde daha fazla katkı sağladığı söylenebilir. Psikolojik güçlendirmenin ortaya çıkması için örgüt içerisindeki hizmetkar liderlik davranışları olumlu yönde olmalıdır. Bu doğrultuda iş görenlerin içsel motivasyonlarının arttığı, örgüt içi faaliyetlerinden keyif alabildikleri ve işlerini severek yaptıkları bir gerçektir. Örgüt içerisinde motive olmuş çalışanların bilgilerini, yeteneklerini ve tecrübelerini kullanarak örgüte katkı sağlayacağı ve olumlu davranışlar sergileyecekleri düşünülebilir. Araştırma sonuçları, hizmetkar liderlik, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon ile ilgili literatürde yer alan kavramsal bilgilerle örtüşmektedir.

Bu çalışma hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme kavramlarını birlikte değerlemeye alan sayılı araştırmalardan birisidir. Araştırma sonrasında aşağıdaki kısıt ve öneriler sıralanabilir:

- Araştırmanın turizm sektöründe yapılması nedeniyle sonuçların genellenememe durumu vardır. Farklı sektörlerde benzer çalışmaların yapılması konuyla ilgili kesin sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- Araştırma, COVID-19 pandemisi nedeniyle belli bir zaman dilimi içerisinde yapılmak zorunda kaldığından ve pandemi sürecinde çalışanların algı ve tutumlarının değişkenlik göstermesi nedeniyle, ilerideki çalışmalarda farklılık gösterebilir.
- Bu araştırmadaki diğer önemli sınırlılık, hizmetkar liderlik davranışı, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme ile ilgili görüşlerin sadece çalışanlardan gelmesidir. Özellikle hizmetkar liderlik davranışına ilişkin işletme yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeleri istenebilir. İçsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme değişkenlerine ilişkin değerlendirmelerde örgüt yöneticilerinin görüşleri alınarak yapılabilir.
- Hizmetkar liderliğin asıl amacı hizmet etme özelliği ile araştırmanın yapıldığı hizmet sektörü olan turizm sektörü örtüşmektedir. Fakat hizmetkar liderlik ile ilgili çalışmaların ve turizm işletmelerinde yapılmış çalışmaların literatürde sınırlı olması nedeniyle, elde edilen sonuçların bundan sonraki yapılacak olan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılması gerekir.
- Bu araştırma Konya ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile sınırlıdır. Gelecekteki araştırmalarda farklı turizm işletmelerinde (3 yıldızlı oteller, seyahat acenteleri vb.) çalışanların hizmetkar liderliğin farklı değişkenlere olan etkileri araştırılabilir. Böylece hem literatüre hem de hizmet sektörüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülebilir.
- Bu araştırma sonucunda, insana yönelik bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkar liderlik tarzı işgörenlerin motivasyonu ve güçlendirme üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda, hizmetkar liderliğin diğer örgütsel davranış konularıyla olan ilişkileri turizm sektöründe yapılması önerilebilir.

Bu araştırma sonucunda ulaşılan verilerin işgörenlerin motivasyonlarını, etkinliğini ve verimliliğini arttıracaklarını, ayrıca bu durumun otel işletmelerinde hizmet kalitesine, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine olumlu yönde etki etmesi amacıyla önemli sonuçlar vereceği ümit edilmektedir. Ayrıca çalışanların görevlerini önemsemeleri ve işlerine anlam vermeleri, üstlerinden bağımsız kararlar alabilmeleri, sorunları çözebilecekleri gerekli özerkliğe yani kendilerine olan güvene sahip olmaları, görevlerini yerine getirirken yetki ve sorumluluk almalarına da olumlu katkı sağlayabilecek veriler içermektedir. Hizmetkar liderlik, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler incelendiğinde hem örgüt hem çalışanlar hem de liderler açısından olumlu katkılarının olacağı söylenebilir. Bu çalışmanın bulguları ve sonuçlarının sonraki yapılacak araştırmalarda kullanılabilir olması ilgili literatüre sağlayacağı katkıyı ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. Ü. (2009). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*, İzmir: Biliş Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010), *Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme*. Karadeniz Araştırmaları, (25), 145-174.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim* (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgündüz, Y. (2013). *Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(20), 131-148.
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4). 1-25.
- Akman, V., Hanoğlu, M., & Kızıl, C. (2015). *Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(52), 130-145.
- Aksoy, T. (2014). *Hizmetkar Liderler*, <http://www.temelaksoy.com/hizmetkar-liderler/>, Erişim Tarihi: 10.01. 2019.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Alcaraz, S., Viladrich, C., Torregrosa, M., & Ramis, Y. (2015). *Club and Players' Pressures on The Motivation, Vitality and Stress of Development Coaches*. International Journal of Sports Science ve Coaching, 10(2-3), 365-378.

Altındış, S., & Özutku, H. (2011), Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 13(1).

Andersen, J. A. (2009). When A Servant-Leader Comes Knocking. *Leadership ve Organization Development Journal*, 30(1), 4-15.

Anderson, K. P. (2005). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in A Religious Educational Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix, AZ.

Arı, G. S., & Ergeneli, A. (2003), Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 129-149.

Arslandaş, C.C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2):227-240.

Asag-Gau, L. & Van Dierendonck, D. (2011). The Impact of Servant Leadership on Organisational Commitment among the Highly Talented: The Role of Challenging Work Conditions and Psychological Empowerment. *European Journal of International Management*, 5 (5), 463-483.

Ataman, G. (2002), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

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

Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring A Complex Relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342-366.

Avolio B. J., & Gardner T. W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315– 338.

Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.

Aydın, A. (2007). *Eğitim Psikolojisi*, Mersin: Tek Ağaç Eylül Yayınları.

Aydoğmuş, C., Ergeneli, A., & Camgoz, S. M. (2015), The Role of Psychological Empowerment on The Relationship Between Personality and Job Satisfaction. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276.

Aydoğmuş, C. (2011), *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bakan, İ. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.

Balay, R., Kaya, A. & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.

Balcı, E. (1992). *Ödüller Güdeleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Balçık, E. (2018). *Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Bandura, A. (1986), Social foundations of Thought and Action: Asocial-Cognitive View. *Englewood Cliffs, NJ*.

Barnabas, A., & Clifford, P. S. (2012). Mahatma Gandhi—An Indian Model of Servant Leadership. *Leadership ve Entrepreneurship, Virginia Beach, VA*, 7(2), 132.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Kariyer Yayınları.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Batmaz, M. C., (2020), *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin Rolü ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Batmaz, N. Y., & Güner, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.

Bayhan, B. Ç., Sugözü, İ., & Özkurt, B. (2017). *İş Yaşamında Stres*. 2 nd International Mediterranean Science and Engineering Congress (IMSEC 2017), Çukurova University, Congress Center, October 25-27, 1683-1685, Adana.

Baykal, A. N. (2009). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları* (21. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*. Ankara: Ezgi Kitabevi.

Beazley, D., & Gemmill, G. (2006). Spirituality and Servant Leader Behavior. *Journal of Management, Spirituality ve Religion*, 3(3), 258-270.

Beck, C. D. (2010). *Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study*, Doctoral Dissertation, Retrieved from Digital Commons at University of Nebraska-Lincoln.

Bekker, C. J. (2010). A Modest History of The Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions. In *Servant Leadership*, Palgrave Macmillan, London, 55-66.

Benefiel, M. (2005). The Second Half of The Journey: Spiritual Leadership For Organizational Transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.

Benton, D. A., & Wright-Ford, K. (2017). *The Leadership Mind Switch: Rethinking how We Lead in the New World of Work*. McGraw-Hill Education.

Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2019), Does Transformational Leadership Foster Innovative Work Behavior? The Roles of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, *Economic Research -Ekonomika Istraživanja*, 32:1, 254-281.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008), The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.

Bjorn, K., (2011), Colleen Barrett on Leadership at Southwest Airlines, <http://cfthemagazine.com/2011-12/colleen-barrett-on-leadershipatsouthwestairlines/>, Erişim Tarihi:01.02.2019.

Bogler, R., & Somech, A. (2004), Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.

Bojadjiev, M., Kostovski, N., & Buldioska, K. (2015). Leadership Styles in Companies From Republic of Macedonia. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 17(3). 211-222.

Bolat, T. (2003), Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4).

Bolat, T., Bolat, O. İ. & Yüksel, M. (2016), Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 75-104.

Borkovec, T. D., Robinson, E., Pruzinsky, T., & DePree, J. A. (1983). Preliminary Exploration of Worry: Some Characteristics and Processes. *Behaviour Research And Therapy*, 21(1), 9-16.

Bovee, J. A. (2012). *School Leadership Retention: A Study of Servant Leadership and School Leader Satisfaction*, Doctoral Dissertation, Capella University.

Bowen, D & Lawler, E. (1992). *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*. *Sloan Management Review*, pp 31-39.

Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1976). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Concepted Clarity. *University of Iowa. Academy of Management Review*, 2(3): 496-500.

Burak, S. (2014). Motivation for Instrument Education: A Study from the Perspective of Expectancy-Value and Flow Theories. *Eurasian Journal of Educational Research*, 55, 123-136.

Büyüktatlı, M. (2015). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleriyle Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiři, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Can, H. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(4), 547-570.

Cerit, Y. (2009). The Effects Of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration Leadership*, 37(5), 600-623.

Ceylan, A., Çöl, G., & Gül, H. (2005), İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007), A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331-346.

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation And Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, And Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.

Chu, K. F. (2003), An Organizational Culture and The Empowerment for Change in Smes in The Hong Kong Manufacturing Industry. *Journal of Materials Processing Technology*, 139(1-3), 505-509.

Churin, A. (2006), *Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bilim Dalı, İstanbul.

Cihangir, Z. (2005). *Öz Belirleme Modeli: Özerklik Desteği, İhtiyaç Doyumu ve İyi Olma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Cihangir, Z. C. (2016). Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(31), 23-31.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5 th Edition). London: Routledge Falmer.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Coşkun, R. (2002), *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)*, İsmail Dalay vd., İstanbul: Beta Yayınevi.

Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Czikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper ve Row.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çankır, B. (2016). Geri Bildirimin Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 21-30.

Çavuş, M. F. (2008), Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.

Çavuşoğlu, F., & Güler, M. E. (2017), Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 47-64.

Çelebi, M. A. (2009), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

Çetin, Ş. (2015), *Örgütlerde Güç ve Politika, Örgütsel Davranış* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Çevik Tekin, İ. (2019), *Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye Otomotiv Üreticileri Araştırması*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Çırak, Y. (2012). Öğrenmenin Doğası ve Temel Kavramları. (Editör: Alim Kaya), *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çiçek, O. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Hizmetkar Liderliğe Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.

Çolak, T. Ö., (2020). *Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Çöl, G. (2004), İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 4-11.

Daft, R. L. (2008). *Management* (8th Edition). Thomson South -Western, USA.

Daft, R. L. (2010). *New Era of Management* (9th Edition). Australia: South-Western Cengage.

De Waal, A., & Sivro, M. (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and The High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 19(2), 173-190.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior* (1st Edition). New York: Plenum Press.

Deci, E. & Ryan, R. (2004). *Handbook of Self- Determination Research* (1st Edition). USA: The University of Rochester Press.

Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 129- 152.

Demir, K. (2010), *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi| Evaluation of Charismatic Leadership from Management Perspective. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1). 52-69.

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

DePree, M. (1998). “*What is Leadership?*”, Hickman, G.R. (Ed.), *Leading Organizations*. California, Sage, 130-132.

DeVellis, R.F., (2017), *Scale Development: Theory and Applications*, (4th Edition), Newbury Park, CA: Sage Publications.

Dickerson, F. B. (1998), Strategies that Foster Empowerment. *Cognitive And Behavioral Practice*, 5(2), 255-275.

Diener, E. (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (Vol. 37). New York: Springer.

Dilekmen, M. & Ada, Ş. (2005). Öğrenmede GÜdülenme. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 113-123.

Dimitriades, Z. S., & Maroudas, T. (2007), Internal Service Climate and Psychological Empowerment Among Public Employees: An Exploratory Study in Greece. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(4), 377- 400.

Dinçer, M. K., & Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.

Dinçer, M. K., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 2-18.

Doğan, S. (2006), Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 165-189.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.

Duman, Ş. (2018), *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven ve Lider-Üye Etkileşimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Durmuş, B. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Duy, B. (2012). GÜdülenme ve Bireysel Farklılıklar. (Editör: Alim Kaya), *Eğitim Psikolojisi*, Ankara: Pegem Akademi.

Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Edmunds, J., Ntoumanis, N., & Duda, J. L. (2006). A Test of Self-Determination Theory in The Exercise Domain. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2240-2265.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow Experiences at Work: For High Need Achievers Alone? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 755-775.

Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360.

Elmalı, M. (2015), *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Bir Sanayi İşletmesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ercan, Ü., & Sığı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3). 95-126.

Erdem, H., & Deniz, M. (2016), Psikolojik (Algılanan) Güçlendirmenin İşsel ve Dışsal İş Doyumu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 51-71.

Erdem, S. (2009), *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erdil, O., Keskin, H., & Akgün, A. E. (2003), İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, F., (2017). *Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erffmeyer, E. S. (1983), *The Vroom-Yetton Model of Decision Making: an Empirical Evaluation in Applied Settings*. LSU Historical Dissertations and Theses.

Ergeneli, A., & Arı, G. S. (2005), Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 121-148.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work. *Leadership ve Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.

Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From The Science of Management to Its Spiritual Heart*. Greenwood Publishing Group.

Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on The Practice of Leadership. *Public Administration Review*, 64(5), 577-590.

Fang, M., Gerhart, B., & Ledford Jr, G. E. (2013). Negative Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More Smoke than Fire. *World at Work Quarterly*, 16(2), 17-29.

Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S.A. (2021), *The Interplay of Green Servant Leadership, Self-Efficacy, and Intrinsic Motivation in Predicting Employees' Pro-Environmental Behavior*, Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.2115>, Erişim Tarihi:10.05.2021

Farmer, J. F. (2011). The Effects of Staff Empowerment on Supervisory Relations, Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Case Study of Two American Prisons. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).

Faulkner, J., & Laschinger, H. (2008), The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(2), 214-221.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Yayın.

Fiedler, F. E. (1972a). How Do You Make Leaders More Effective? New Answers To An Old Puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.

Fiedler, F. E. (1972b). The Effects of Leadership Training And Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 453-470.

Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change, *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.

Fisher, C. D., & Yuan, X. Y. (1998). What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516-528.

Focht, A. (2011). *Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study*, Doctoral Dissertation, Regent University.

Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011), The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment And Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328.

Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995), Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29.

Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 9.

Fry, L. W. (2003). Toward A Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999), The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391.

Future of Working (2020). <https://futureofworking.com/5-famous-servant-leaders/>, Erişim Tarihi: 12.03.2020

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Genç, N. (2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide and Reference* (10th edition). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.

Greene, C. N. (1979). Questions of Causation in The Path-Goal Theory of Leadership. *Academy of Management Journal*, 22(1), 22-41.

Greenleaf, R K (1977) *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Paulist Press), www.greenleaf.org, Erişim Tarihi: 11.05.2020

Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader. *Business Leadership*, Jossy Bass: pp. 117-136.

Greenleaf, R. K. (1995). Greenleaf's Theory of Srevant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. *John Wiley and Sons*, New York. s.87-98.

Greenleaf, R. K. (1996). *On Becoming A Servant-Leader*, (No. D10 297).

Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.

Greenleaf, R. K. (2003). *Lider Olarak Hizmetkar*, Yusuf Alan ve Gürkan Çelik (Çev.), Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.

Grolnick, W. S., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1997). Internalization Within The Family: The Self-Determination Theory Perspective. *Parenting and Children's Internalization of Values: A Handbook of Contemporary Theory*. New York: Wiley Publishing. 135-161.

Gümüş, A. (2013), *İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)*. Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon* (2.Basım). Ankara: Nobel Yayınları

Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.

Gürdoğan, A. (2013). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Eğitimde Motivasyon Düzeylerinin Ölçülmesi: Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 149-166.

Hacımustafaoğlu, M. F. (2008), *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson, NJ: Pearson Education Inc.

Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.

Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998), The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.

Hebert, S. C. (2003). The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's Perspective. *Dissertation Abstracts International*, 64 (11):4118, UMI no:3112981.

Hellreigel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A Competency-Based Approach* (9th Edition). South Western Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications.

Hermond, D. (2005). Ethical Leadership is Not Optional: How Lpps Can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.

Herndon, B. C. (2007). *An Analysis of The Relationships Between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement*, Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work, *John Wiley ve Sons. Inc., New York*, 195.

Hesse, H. (1998), *Journey to the East*, India: Delhi, Book Faith.

Hicks, H. G., Gullett, C. R., & Baykal, B. (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Hochwälder, J., & Brucefors, A. B. (2005), Psychological Empowerment at The Workplace as A Predictor of ill Health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237-1248.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.

House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

Hovey, D. E. (1974). The Low-Powered Leader Confronts A Messy Problem: A Test of Fiedler's Theory. *Academy of Management Journal*, 17(2), 358-362.

Howard, L. W., & Foster, S. T. (1999), The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management*, 4(1), 5-22.

Hoxha, S., (2020). *İçsel Motivasyon ve İşe Tutulmanın Rol İçeri ve Rol Dışı Performansa Etkisi: Kosova Posta ve Telekom Kamu İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

Huang, Y., Lv, W., & Wu, J. (2016). Relationship Between Intrinsic Motivation and Undergraduate Students' Depression and Stress: The Moderating Effect of Interpersonal Conflict. *Psychological Reports*, 119(2), 527-538.

Huckabee, M. J. (2008). *The Well-Being of Servant Leaders: A Mixed Methods Study of Career Success Among The Underserved*. The University of Nebraska-Lincoln.

Irving, J. A. (2011). Leadership Reflection: A Model for Effective Servant Leadership Practice: A Biblically-Consistent and Research-Based Approach to Leadership. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 3(2), 118-128.

İşık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 14(2), 1-23.

İhtiyaroğlu, N. (2017), Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.

İrge, T. (2016), *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jablonski, M. (2005). Hidden Wholeness: Spiritual Leadership. *Journal of College and Character*, 6(8),1-6.

Janssen, O. (2004), The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work ve Stress*, 18(1), 56-65.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Jun-Ho, J. (2011), A Study on The Effectiveness and Relationship Between Servant Leadership and Intrinsic Motivation -The Focus of Service Enterprises, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, The Korean Society of Business Venturing, Vol. 6, Issue:3, 61-84.

Justis, R. T. (1975). Leadership Effectiveness: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 18(1), 160-167.

Kahveci, H. (2012). İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir*.

Kahveci, H., & Aypay, A. (2012). Hizmetkar Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.

Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.

Kanwal, A. & Imam, A. (2017), The Theory and Concept of Psychological Empowerment, *Academic Journal of Social Sciences*, 1(3), 261-265

Karakaş, A. (2014), İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personeli Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 90-91

Karaman, A. (2006). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Konya: Dizgi Ofset.

Karaman, F., (2010), *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik* (1. Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.

Kartal, N., (2018). *Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Etkisinde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, F. S., Yıldız, B. & Yıldız, H. (2013). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.

Keith, K. M., (1994), <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED409764.pdf>, Erişim Tarihi: 12.07.2019

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (1. Baskı). Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., & Wali, S. S. (2013). Influence of Intrinsic And Extrinsic Rewards on Employee Performance: The Banking Sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4(1), 282-291.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Kılıç, K.C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30): 106 – 113.

Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substitutes for Leadership). *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 59-76.

Kıngır, S. (2006), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Klakovich, M., (2009), Florance Nightingale, <http://www.phoenix.edu/profiles/faculty/marilynklakovich/articles/florence-nightingale-a-nursing-leader-ahead-of-her-time.html>, Erişim Tarihi: 15.02.2020

Kline, R. B. (2011). *Principles And Practice of Structural Equation Modeling*, (3rd edition). New York, NY: Guilford.

Kocayörük, E. (2016). Öz-Belirleme Kuramı Açısından Ergenlerin Anne Baba Algısı ile Duyuşsal İyi Oluşları Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(37).

Koch, R., & Godden, I. (1997), Managing Without Management: A Post-Management Manifesto for Business Simplicity. *Nicholas Brealey Pub*.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Kolayış, H., Sarı, İ. & Köle, Ö. (2015). Takım Sporlarıyla Uğraşan Kadın Sporcuların İmgeleme, Gündülenme ve Kaygı Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(2), 129-136.

Kool, M., & Van Dierendonck, D. (2012). Servant Leadership and Commitment To Change, The Mediating Role of Justice and Optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.

Kostovski, N., Bojadjev, M., & Buldioska, K. (2015). Leadership Styles and Organizational Culture in Macedonian Companies. *Journal of Sustainable Development*, 5(13), 33-44.

Koustelios, A. D. (2001). Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.

Kozak, M. (2008). *Turizm İletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Editörler: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*, (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Krog, C.L. & Govender, K. (2015). The Relationship between Servant Leadership and Employee Empowerment, Commitment, Trust and Innovative Behaviour: A Project Management Perspective, *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009), Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.

Laub, J. A. (1999). *Assessing The Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.

Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship Of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52(8), 969-998.

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

Littrell, R. F. (2007). Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by The “İdeal Manager” in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87-110.

Liu, M., Horton, L., Olmanson, J., & Toprac, P. (2011). A Study of Learning And Motivation in A New Media Enriched Environment for Middle School Science. *Educational Technology Research and Development*, 59(2), 249-265.

Lopez, I. O. (1995). Becoming A Servant-Leader: The Personal Development Path. *Reflections on Leadership*, 149-160.

Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2016). Ambidextrous Leadership and TMT-Member Ambidextrous Behavior: The Role of TMT Behavioral İntegration and TMT Risk Propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338-359.

Mahembe, B. (2010). *The Relationship Between Servant Leadership, Team Commitment, Team Citizenship Behaviour and Team Effectiveness: An Exploratory Study*, Doctoral Dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Makovsky, K. (2013), Behind The Southwest Airlines Culture, <http://www.forbes.com/sites/kenmakovsky/2013/11/21/behind-the-southwestairlines-culture/>, Erişim Tarihi: 02.01.2020

Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior And Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.

Mankin, B., (2019). *Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Manning, G. & Curtis, K. (2003), *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill.

Marques, J. F. (2007). On Impassioned Leadership: A Comparison Between Leaders From Divergent Walks of Life. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 98-125.

McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28.

Memiş A Ç, Aydın G A, Kabasakal H, Saraçer B (2009), *Türkiye’ de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması*. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Eskişehir, 294-302.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.

Meydan, C., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modeli AMOS Uygulamaları*, (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation And Leadership*, 1st Ed. Routledge, New York.

Moneta, G. B., & Csikszentmihalyi, M. (1999). Models of Concentration in Natural Environments: A Comparative Approach Based on Streams of Experiential Data. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 27(6), 603-637.

Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for A Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Myers, D. G. (2004). *Motivation and Work Psychology*. New York: Worth Publishers

Nal, M., Bektaş, G., & Kaya, E., (2020), Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, Cilt 6, Sayı 3, 842-858.

Nelson, L. (2003). *An Exploratory Study of the Application And Acceptance of Servant-Leadership Theory Among Black Leaders in South Africa*, Doctoral Dissertation, Regent University.

Nicholas, J. G., & Robert, G. C. (1992). *The General and The Specific in The Development and Expression of Achievement Motivation, Motivation, Sport and Exercise*. Human Kinetics Books.

Nikčević, G. (2016). The Influence Of Organizational Culture On Leadership-Case Study Montenegro. *Tehnicki vjesnik/Technical Gazette*, 23(1). 191-197.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Odabaş, İ. (2014), *Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Okan, M. & Yılmaz, K. (2017), Kamu Okullarında Psikolojik Güçlendirme ile Öğretmenlerin Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 16-27.

Okçu, V. & Coğaltay, N. (2019). “Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(26): 1759-1773.

Oktuğ, B. Z., Yıldırım, Ö., & Seray, M. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-22.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.

Ormrod, J. E. (2013). *Öğrenme Psikolojisi* (6. Baskı). Mustafa Baloğlu (Çev.), Ankara: Nobel Yayın.

Ökmen, A. (2018), *Öğretmen Güçlendirmeye İlişkin Lisede Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir

Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.

Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Yayıncılık.

Özdemir, M., & Gören, S. Ç. (2017), Psikolojik Güçlendirme, Liderlik Uyumu ve Öğretmen Performansı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353.

Özden, D.A., (2019). *Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerine Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkalp, E. (1997). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 4(16), 19-22.

Papaioannou, A., Bebetos, E., Theodorakis, Y., Christodoulidis, T., & Kouli, O. (2006). Causal Relationships of Sport and Exercise Involvement with Goal Orientations, Perceived Competence and Intrinsic Motivation in Physical Education: A Longitudinal Study. *Journal of Sports Sciences*, 24(4), 367-382.

Park, S. M. & Word, J. (2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public And Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705–734.

Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Doctoral Dissertation, Virginia Beach, VA: Regent University.

Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.

Pickett, M. C. (2005). Understanding Ethical Leadership. *ASBBS E-Journal*, 1(1), 44-54.

Polat, F. (2013). *Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkar Liderlik Düzeyi: Elazığ İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the Organizational Context: Like The Weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.

Psoinos, A., Kern, T., & Smithson, S. (2000), An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.

Pullins, E. B. (2001). An Exploratory Investigation of The Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.

Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in The Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.

Randolph, W. A. (1995), Empowerment is not About Increasing The Power of Employees. *Harvard Business Review*, 73(1), 30-31.

Randolph, W. A., & Sashkin, M. (2002), Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings? *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 102-115.

Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

Reber, G., Auer-Rizzi, W., & Maly, M. (2004). The Behaviour of Managers in Austria and The Czech Republic: An Intercultural Comparison Based on The Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making. *Journal for East European Management Studies*, 411-429.

Reeve, J. (2002). *Self-Determination Theory Applied to Educational Settings*. Handbook on Self-Determination Research: Theoretical and Applied Issues New York: University of Rochester Press.

Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic horizons*, 1(1), 29-38.

Ro, H., & Chen, P. J. (2011), Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428.

Robbins, J., (2010), Servant Leadership, <http://leadershiptheory3450.blogspot.com.tr/2010/09/servantleadership-at-starbucks.html>, Erişim Tarihi: 05.04.2019.

Robbins, S. P. (2000). *Managing Today!* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S.P, Decenzo, D.A & Coulter, M. (2013), *Yönetimin Esasları* (8. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002), An Integrative Model of The Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.

Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Ryan, R. M. (2009). Self Determination Theory and Well Being. *Social Psychology*, 84, 822-848.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Rykrsmith, E., (2010), What Is Servant Leadership? Thoughts from Southwest Airlines President, Colleen Barrett, <http://quickbase.intuit.com/blog/2010/09/20/what-isservant-leadership-thoughts-from-southwest-airlines-president-colleen-barrett/>, Erişim Tarihi: 12.03.2018

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008), *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Alfa Yayın.

Saif, N. & Saleh, A. (2013), Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.

Salazar, A. D. E., Rocco, S. C. M., & Galván, G. B. J. (2006), Robustness Analysis: an Information-Based Perspective. In *Newsletter of the European Working Group 'Multiple Criteria Decision Aiding' (Robustness Analysis Forum)*, Vol. 3, No. 14, 17-22.

Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From Transactional to Transcendental: Towarda an Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.

Sayyan, S. (1990). *İşletmelerde Verimlilik ve Verimlilik Artırılmasına İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass Business ve Management Series)*. Jossey Bass Incorporated.

Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Sendjaya, S., & 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.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(2), 57-64.

Sheikhepoor, Z., & Sheikhepoor, M. (2015), Explaining The Relationship Between Empowerment and Work Life Quality: A Case Study on The Staff of Social Security Hospital of Zahedan City. *Journal of Health Management ve Informatics*, 2(3), 101-107.

Shin, J. H., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167-190.

Singer, R. N. (1996). Moving Toward the Quality of Life. *Quest*, 48 (3), 246-252.

Sinha, J. B. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. Sage Publications, India.

Sivananda, S. (2003). *Sure Ways for Success in Life and God Realization*. Kessinger Publishing.

Sivasubramaniam, J. (2017). 5 Companies That Embrace Servant Leadership. August 22, 2017. <https://ideas.bkconnection.com/five-surprising-companies-that-embrace-servant-leadership>, Erişim Tarihi: 01.04. 2019.

Slavin, R. E. (2013). *Eğitim Psikolojisi- Kuram ve Uygulama*, Galip Yüksel (Çev.), Ankara: Nobel yayınevi.

Smith, C. (2005). *Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*. Management Information Organization.

Smith, S. M. (2008), The Impact of Structural Empowerment on Project Manager's Organizational Commitment. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(1), 171-177.

Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership. *Leadership ve Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.

Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant-Leadership, Leader to Leader*, ProQuest Central, Vol.: 34, 7-11.

Spears, L. C., & Lawrence, M., (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for The Twenty-First Century*. John Wiley ve Sons.

Spears, L. C., (1998). *Tracing The Growing Impact of Servant-Leadership Hisights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley ve Sons, Inc.

Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N., & van Vugt, M. (2015). Niche Construction and The Evolution of Leadership. *Academy of Management Review*, 40(2), 291-306.

Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997), A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Stander, M. W., & Rothmann, S. (2009), Psychological Empowerment of Employees in Selected Organisations in South Africa. *SA Journal of industrial Psychology*, 35(1), 196-203.

Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010), Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.

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

Su, W., Lyu, B., Chen, H. & Zhang, Y. (2020), How Does Servant Leadership Influence Employees' Service Innovative Behavior? The Roles of Intrinsic Motivation and Identification With The Leader, *Baltic Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, 571-586.

Svoboda, S. N. (2008). *A Correlational Study of Servant Leadership and Elementary Principal Job Satisfaction in Ohio Public School Districts*. ProQuest.

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C. Ü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.

Şan, B. Ç. (2017), *Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Şen, Y. (2008), *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2019). *Yönetim ve Organizasyon* (21. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Diken, A. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (1. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A., & Akgemci, T., (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, N. (2003), *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics: International Edition*, NJ: Pearson Education Inc

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How To Choose A Leadership Pattern*. Boston, MA: Harvard Business Review, 3-12.

Tanner, R. (2018). *The Extraordinary Lesson on Servant Leadership that is Nelson Mandela*. MBA, May 12, 2018. <https://managementisajourney.com/the-extraordinary-lesson-on-servant-leadership-that-is-nelson-mandela/>

Tariq, A., Nasar, A., Iqbal, K., & Shahid, T. (2016). Impact of Job Scope on the Outcomes with the Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Servant Leadership. *Journal of Resources Development and Management, An International Peer-reviewed Journal* Vol.18, 43-53.

Taştan, S. B. (2013), *The Relationship between Psychological Empowerment and Psychological Well-Being: The Role of Self-Efficacy Perception and Social Support*, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 139-154.

Taştan, S. B. (2014), *Örgüt İklimi 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.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

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

TDK (Türk Dil Kurumu), <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 21.02.2019.

Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.

Tekiner, M. A. (2014), Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27), 172-203.

Telli, E., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.

Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.14, s.1-16.

Tevruz, S., Erdem, İ. & Bozkurt, T. (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler, Örgütsel Yaklaşım* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Teztel, G. (2016). Psikolojide Akış Kuramı ve Müzik İcrası Bağlamında Değerlendirilmesi. *Konservatoryum*, 3(2), 1-17.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Thompson, K. N. (2010). *Servant-Leadership: an Effective Model for Project Management*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis, MN.

Thompson, N. (2016), *Güç ve Güçlendirme*. Özlem Cankurtaran (Çev.) Ankara: Nika Yayınevi.

Tınaz, P. (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3.Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Toplu, D., & Akça, M. (2013), Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 221-235.

Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.

Tsai, Yi and Wu S.W. (2008). The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention. *Proceedings For The Northeast Region Decision Sciences Institute*, 62-67.

Tuna, M., & Türk, M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 606-619.

Tuzcuoğlu, S. (1994). Meslek Seçimi ve Önemi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (6), 265-280.

Türker, M. (2014), Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisi, Melikşah Üniversitesi, 2.Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı, Kayseri, 791-802.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Utech, R. E., & Heier, W. D. (1976). The Contingency Model and Successful Military Leadership. *Academy of Management Journal*, 19(4), 606-618.

Uygur, K., & Arabacı, İ. B. (2018), Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ ili Örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 744-770.

Uyulgan, M. A., & Akkuzu, N. (2014). Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarına Bir Bakış. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 7-32.

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

Van Winkle, B., Allen, S., DeVore, D. & Winston, B. (2014). The Relationship between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 70-82.

Varshalomidze, M. (2019). *Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Antalya.

Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964, 17.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). Decision Making as A Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 743-769.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of The Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.

Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. *In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, School of Leadership Studies, Regent University.

Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.

Waterman, H. (2011), Principles of Servant Leadership and How They Can Enhance Practice. *Nursing Management*, Vol. 17, No: 9, 24-26.

Wigfield, A., Cambria, J., & Eccles, J. S. (2012). Motivation in Education. *The Oxford Handbook of Human Motivation*, 463-478.

Wilson, S. M., & Coolican, M. J. (1996), How High And Low Self-Empowered Teachers Work With Colleagues and School Principals. *The Journal of Educational Thought (JET)/Revue de la Pensée Educative*, 99-117.

Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. Retrieved February, 29, 2008.

Wong, P. T., & Page, D. (2000). Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile. *In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, 1-11.

Yardımcı, M., (2017). *Dışsal ve İçsel Motivasyon ile Psikolojik Sermaye Etkileşiminin İş Tatmini ve Performansa Etkileri*, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

Yavuz, C., & Karadeniz, C. B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.

Yeşiltaş, M. D., & Türk, M. (2017). İş Akış Kuramı ve Beş Faktör Kişilik Modeli. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 117-128.

Yıldırım, F., (2016), Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.

Yıldırım, H. (2015). Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı. İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (s.103-123), İstanbul: Beta.

Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 145-158.

Yılmaz, R., (2018). *Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, 7th edition, Pearson, New Jersey.

Yüksek, A. E. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: AÜ.

Yüksel, G. (2004). Öğrenme İçin Motivasyon, Sınıf Yönetimi. (Editörler: Şule Erçetin ve Çağatay Özdemir), Ankara: Asil Yayınevi.

Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö., & Erkutlu, H. (2003), Personeli Güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., ve Gilbert, J. A. (2000). Assessment of Leader Problem-Solving Capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.

Zaqiri, I. (2006). *Menaxhmenti Koncepte Praktika Zhvillimi Afarist*, Tringa Desing, Tetova, 217- 224.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

Zhu, X., & Zhang, P. (2014). Intrinsic Motivation and Expert Behavior: Roles of Individual Experts in Wenling Participatory Budgeting Reform in China. *Administration ve Society*, 48(7), 851-882.

Zimmerman, M. A. (1995), Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

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.

<http://oxforddictionaries.com/>, Erişim Tarihi: 21.02.2019.

<http://www.lugatim.com/s/hizmetkarlık> , Erişim Tarihi: 01.02.2020.



EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket formu doktora tezi kapsamında “Hizmetkar Liderlik Davranışının İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Araştırması” amacıyla veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Anketi cevaplayarak, tamamen bilimsel amaçlarla yürütülmekte olan çalışmaya katkıda bulunacaksınız. Şahsınız ve kurumunuz ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Sadife KINALI

Selçuk Üniversitesi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet	1) Erkek 2) Kadın
2. Yaş	1) 25 yaş ve aşağısı 2) 26-35 yaş 3) 36-45 yaş 4) 46-55 yaş 5) 56 yaş ve üzeri
3. Medeni Durum	1) Evli 2) Bekar
4. Eğitim Durumu	1) İlköğretim 2) Lise 3) Yüksekokul 4) Lisans 5) Yüksek Lisans/Doktora
5. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz	☐ Yiyecek /içecek ☐ İnsan kaynakları ☐ Ön büro ☐ Satış pazarlama ☐ Kat hizmetleri ☐ Teknik servis ☐ Mutfak ☐ Fitness & SPA ☐ Satın alma ☐ Diğer otel personeli
6. Bu kurumundaki çalışma süresiniz	1) 1 yıldan az 2) 1-5 yıl 3) 6-10 yıl 4) 11-15 yıl 5) 16-20 yıl 6) 21 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelerde bulunan beş seçenekten size en uygun olanını işaretleyiniz.

1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum

1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir	1	2	3	4	5
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır	1	2	3	4	5
4. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim	1	2	3	4	5
5. İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim	1	2	3	4	5
6. İşim için gereken becerilerde uzmanlık seviyesinde sahibim	1	2	3	4	5

7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim	1	2	3	4	5
8. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum	1	2	3	4	5
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda seçim yapmakta bağımsız ve özgürüm	1	2	3	4	5
10. Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük etkim vardır	1	2	3	4	5
11. Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır	1	2	3	4	5
12. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	1	2	3	4	5

1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum

13. Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim	1	2	3	4	5
14. Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular	1	2	3	4	5
15. Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir	1	2	3	4	5
16. Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbesiyet verir	1	2	3	4	5
17. Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir	1	2	3	4	5
18. Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar	1	2	3	4	5
19. Yöneticim başarı elde amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez	1	2	3	4	5
20. İşimi zevkli olarak tasvir edebilirim	1	2	3	4	5
21. İşimi gayet cazip buluyorum	1	2	3	4	5
22. İşim eğlencelidir	1	2	3	4	5
23. İşimi yapmaktan gayet zevk alıyorum	1	2	3	4	5
24. İşimi yaparken işimden ne kadar keyif aldığımı aklımdan geçiririm	1	2	3	4	5
25. İşimin gayet enteresan olduğu fikrindeyim	1	2	3	4	5
26. İşimin gayet boğucu olduğu fikrindeyim	1	2	3	4	5
27. İşimde gayet başarılı olduğum fikrindeyim	1	2	3	4	5
28. Aynı işi yapan diğer çalışanlara göre işimde gayet başarılı olduğum kanaatimdeyim	1	2	3	4	5
29. İş performansımdan memnunum	1	2	3	4	5
30. İşimde gayet kabiliyetli olduğum kanaatindeyim	1	2	3	4	5
31. İşime başladıktan bir müddet sonra işimde gayet yeterli olduğumu sezdim	1	2	3	4	5

32. İşimi yapmamın şahsi tercihim olduğunu düşünürüm	1	2	3	4	5
33. İşimi tercih etme hakkım hiçbir zaman olmadı	1	2	3	4	5
34. İşimi yaparken içtenlikle yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissedirim	1	2	3	4	5
35. İşimi yapmam mecburi olduğu için onu yapıyormuş gibi davranıyorum	1	2	3	4	5
36. İşimi yapmamak gibi bir tercihim olmadığı için yapıyorum	1	2	3	4	5
37. İşimde başarıyı yakalayıp yakalayamayacağıma dair kesinlikle kaygı duymuyorum	1	2	3	4	5
38. İşimi yaparken kendimi huzurlu ve rahat hissediyorum	1	2	3	4	5
39. İşimi yaparken onu iyi yapıp yapmadığıma dair kaygı hissediyorum	1	2	3	4	5
40. İşimi gerçekleştirirken kendimi asabi hissediyorum	1	2	3	4	5
41. İşim yaparken baskı ve zorlama altında olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5

Teşekkürler