



## Hizmetkâr Liderlik Algısının Personel Güçlendirmeye Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanları Araştırma

Ali Şükrü ÇETİNKAYA<sup>1</sup> Esra YILDIZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, alisukru@outlook.com

<sup>2</sup>Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, eyildiz@kmu.edu.tr

Makale Geliş Tarihi: 20.09.2018

Makale Kabul Tarihi: 03.12.2018

### Özet<sup>1</sup>

Artan rekabet ve hızlı değişen çevre koşulları işletmelerde farklı liderlik tarzlarının uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu liderlik tarzlarından birisi hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik personel güçlendirmeyi merkeze alan bir yaklaşım olup empati kurma, dinleyip anlama, farkındalık oluşturabilme, beklenti içerisine girmeme, öngörüye sahip olma, ikna edebilme gibi birçok davranışsal özellikleri içerisinde barındırır. Hizmetkâr liderlik anlayışına sahip yönetim uygulamalarının olduğu işletmelerde personel güçlendirmenin daha başarılı gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada perakende sektöründe çalışanların yöneticilerine yönelik Hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma ampirik araştırma niteliğindedir. Konya ili perakende sektöründe faaliyet gösteren ve birden fazla şehirde şubesi olan 6 farklı büyük zincir işletmeye anket uygulanmıştır. Veri analizi basit tesadüfi yöntemle belirlenen 115 çalışandan elde edilen geçerli ankete göre yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi yol analizi tekniği kullanılarak yapılan veri analizi sonucuna göre hizmetkâr liderliğin personel güçlendirmeye pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,87$ ;  $p < 0,01$ ). Bu sonuca göre işletmelerde hizmetkâr liderliğe ilişkin algının personel güçlendirmede etkili olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr liderlik, personel güçlendirme, perakende sektörü

## The Effect of Servant Leadership Perception on Employee Empowerment: A Research on Employees in Retail Sector

### Abstract

Increasing competition and rapidly changing environmental conditions enforce businesses to implement different leadership styles. One of these leadership styles is servant leadership. Servant leadership is an approach centering on empowerment and includes many behavioral characteristics such as empathy, listening, understanding, awareness, having insight, persuasion. It is seen that personnel empowerment is more successful in the enterprises where management practices have servant leadership understanding. Bu nedenle bu çalışmada perakende sektöründe çalışanların yöneticilerine yönelik Hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Therefore, the aim of this study is to determine the effect of employees' perception of servant leadership on empowerment in retail sector. This study is an empirically designed research. A survey was conducted on 6 different large chain enterprises having branches in more than one city operating in the retail sector in Konya. Data was analyzed by 115 valid responses received from randomly selected employees. According to the results of data analysis using structural equation modeling path analysis technique, it was found that servant leadership had a positive effect on staff empowerment ( $\beta = 0.87$ ;  $p < 0.01$ ). According to this result, it can be said that perception of servant leadership is effective in empowerment practices in businesses.

**Keywords:** Servant leadership, employee empowerment, retail industry

### 1. Giriş

Çetin rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmelerin hizmetkar liderlik ve personel güçlendirme dahil farklı uygulamalar geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir. Müşteri beklentilerinin günden güne farklılaşması, alternatif hizmetlerin artması, işletmeleri daha öngörülü olmaya ve değişime açık olmaya zorlamaktadır. Müşteri tatmini ve sadakatinde personel davranışları belirleyici olmaktadır. Personelin doğru yönlendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi işletmedeki yönetici liderlerin öncülüğünde ve desteği ile gerçekleşmektedir.

Değişen müşteri istek ve beklentileri işletmelerde; değişime ayak uyduran, kendini geliştiren, inisiyatif alabilen ve hızlı karar alıp davranan personele sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Güçlendirilmiş personele sahip olma işletmelerde bu yönde bir yönetim ve liderlik anlayışına sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik tarzının personel güçlendirme için etkili bir liderlik tarzı olduğu değerlendirilmektedir(Russell,2001).Çünkü hizmetkâr liderler çalışanlarından karşılık beklemeden onlara hizmet etmeyi temel ilke edinmişlerdir. Hizmetkâr liderin kendini personelinin gelişimine adanması, fedakar olması, empati kurabilmesi sayesinde personel güçlendirme daha başarılı ve etkili gerçekleştirilmektedir.

İşletmelerde benimsenmiş olan liderlik tarzının personel güçlendirmedeki etkisinin işletmeler tarafından yeterince bilinmemesi ve gereken önemin gösterilmemesi bu konudaki başlıca sorunsal olarak görülmektedir. Liderlik konusu

<sup>1</sup>Bu araştırmanın özeti II. INES Uluslararası Akademik Araştırmalar Kongresi'nde (18-21 Ekim 2017, Alanya) sunulmuştur.

üzerine literatürde çok çalışma olmasına rağmen, hizmetkar liderliğe yönelik yapılan çalışmalar sınırlıdır (Konan ark.,2015:137). Bunun yanında özellikle Türkçe yazında hizmetkâr liderlik ve personel güçlendirme ilişkisine yönelik çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür.

Araştırma perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Perakende sektörü malların üretici ve tüketici arasında hareketini sağlayan bir hizmet sektörüdür. Şiddetli rekabetin yaşandığı bu sektörde genelde işgören devir hızı yüksektir, çalışanların müşteri ile yoğun iletişimi söz konusudur ve müşteri beklentileri yakından takip edilerek ona göre stratejiler belirlenmeye çalışılır (Bulur, 2017:21-24). Oldukça dinamik olan bu sektörde liderlik ve personel güçlendirmeye önem verilmesi gerekmektedir. Bu sektörde çalışanların güçlendirilmesi, inisiyatif almalarını sağlamak, onları desteklemek hem kaliteli hizmet sağlamak hem de rakiplerden farklılaşmak için gereklidir.

Bu çalışmada perakende sektöründe çalışanlarda hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde hizmetkâr liderlik ve personel güçlendirme kavramları tartışılmıştır. Yöntem kısmında araştırmanın tasarımı, veri analizi ve bulgulara yer verilmiştir. Sonuç kısmında bulguların değerlendirilmesi yapılarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Hizmetkâr Liderlik

Lider, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarına yön veren, onları etkileyerek motive edip harekete geçiren, vizyon sahibi kişidir (Eren, 2015:435; Laub, 2018). Hizmetkâr lider ise kendini çalışanlarının gelişimine adanmış ve onlara hizmet etmeyi kendine ilke edinmiş olan kişidir (Greenleaf, 1997:18; Günaydın ark., 2016). Hizmetkâr liderler insanlara değer verir ve onları geliştirir (Laub, 2018:8). Hizmetkâr liderlik kar amacı güden ya da gütmeyen her tür örgüt için geçerlidir (Irving, 2005:4).

Hizmetkâr ve lider sözcükleri genellikle karşıt olarak düşünülmektedir. Bu sözleri anlamlı bir biçimde bir araya getirerek, Robert Greenleaf paradoksal hizmetkâr liderlik dönemini başlatmıştır (Spears, 1995:26). Hizmetkâr liderlik kavramı ilk Greenleaf tarafından 1970 yılında "lider olarak hizmetkâr" başlıklı denemesinde ileri sürülmüştür. Greenleaf, gerçek bir liderin doğasında başkalarına karşı bir hizmetkâr olma arzusu olduğunu ifade etmektedir (Eren ve Yalçıntaş, 2017).

Hizmetkâr liderler, çalışanlarla güven temelli ilişkiler oluşturan, onları anlayan, kariyer yolu belirleme sürecinde onlara yol gösteren, gelişimlerine katkı sağlayan, vizyon sahibi kişilerdir (Bakan ve Doğan, 2012:3). Hizmetkâr lider önyargılardan uzak olup, sıkıntılarını, hatalarını, kusurlarını güzel taraflarını bulup güzel tarafından bakma becerisine sahiptir (Fındıkçı, 2012:315). Hizmetkâr lider takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarının üzerinde tutar (Vondey, 2010:5).

Hizmetkâr liderler belli başlı davranış özelliklerine sahiptirler (Günaydın ark., 2016). Greenleaf hizmetkâr liderliğin on temel davranış özelliği olduğunu belirtmiş ve bunları dinleme, empati kurma, iyileştirme, değer verme, ikna etme, vizyon sahibi olma, kavramsallaştırma, sorumluluk alma, çalışanları geliştirme, kendini takip edenlere hizmeti çalışma odağına alma ve başkalarına hizmeti kişisel çıkarların önünde tutma şeklinde ifade etmiştir (Akyüz, 2014:11; Aslan ve Özata, 2011:141; Davenport, 2015).

Hizmetkâr liderliğin karakteristik özellikleri iki açıdan özetlenebilir; bunlardan birincisi liderin takipçilerinin çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının önünde tutan davranış sergilemesi, diğeri ise hedefini sadece örgütün amaçlarını gerçekleştirme şeklinde değil toplumun ve diğer paydaşların da menfaatlerini korumak olarak belirlemesidir (Zou et al., 2015:148). Hizmetkâr liderler bütünlüğü destekleyen, başkalarına yardım etmeye odaklanan ve takipçilerinin potansiyellerini tam bir şekilde ortaya çıkarmayı ön plana koyan liderlerdir (Fındıkçı, 2012:369; Liden et al., 2015:146). Hizmetkâr liderler; bireylerin kişisel gelişimlerine karşı sorumlu olup tüm takipçilerine karşı eşit davranırlar (Akyüz, 2014:35-39).

Hizmetkâr liderler çalışanları takım anlayışıyla geliştirerek ve onlara güvenerek güçlendirirler (Yoshida et al., 2014:1395). Kendini takip edenleri dinler, istek ve ihtiyaçlarını öğrenir ve sıkıntılarını ve hayal kırıklıklarını paylaşır (Beck, 2014:3; Carter ve Baghurst, 2014:454; Fındıkçı, 2012:382). Hizmetkâr liderler takipçilerinin bireysel gelişimleri konusunda sorumluluk duygusuna sahip olmakla birlikte, onlar için etik olmayan davranışlardan uzak durmalarına yönelik etik anlamda rol model olmayı amaç edinmişlerdir (De Clercq et al., 2014:187).

Hizmetkâr liderlik boyutları üzerinde yazında hemfikir olunmuş bir tanımlama olmadığı gözlenmiştir. Dennis ve Bocernea hizmetkar liderliği güçlendirme, hizmet, vizyon, sevgi, fedakarlık, ve güven şeklinde beş boyutta değerlendirmiştir (Akyüz, 2014:32). Liden ve arkadaşları (2008) hizmetkâr liderliğin dokuz boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar duygusal destek ve iyileştirme, topluma değer katmak, kavramsallaştırma, güçlendirme, kişisel gelişim ve başarı için destek olma, takipçileri öncelikli tutma, etik davranma, ilişkiler, hizmet etme şeklinde adlandırılmıştır (Çalışkan ark., 2013).

Patterson'a göre (2003), hizmetkâr liderlik teorisi dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olmakla birlikte dönüşümcü liderlikten farklıdır. Dönüşümcü liderlikte kişisel çıkarların örgüt çıkarları ile uyumlu hale getirilmesi söz konusu iken, hizmetkar liderlikte takipçilere bireysel olarak hizmet etmek ön plandadır (Irving, 2005:3). Benzer şekilde hizmetkâr liderlik otoriter liderliğin komuta ve kontrol boyutuna karşıdır (Wong et al., 2007:5). Otoriter liderliğin yerine çalışanları güçlendirecek liderlik türlerinin uygulanması şarttır, çünkü artık liderler çalışanlarının saygı ve güvenini kazanmak zorundadır. Rennaker ve Novak'a (2011:32-49) göre hizmetkâr liderlik dinamik örgüt yapılarından ziyade statik örgütler için daha uygulanabilirdir.

Hizmetkâr liderliğe yönelik birçok eleştiri yapılmaktadır. Hizmetkâr liderliğe yönelik yazında getirilen eleştiriler; bu tarz liderliğin çok idealist ve naif olması, liderin iyiliğinden faydalanabilir olma ihtimali, gerçekçi ve pratik olmaması, kısıtlayıcı özelliklere sahip olması (Wong et al., 2007:4); zayıf ve boyun eğen lider olarak yanlış bir algılama ihtimalinin olması (Parolini, 2004:2) ve katılımcı özelliğinin karar vermeyi zorlaştırması (Wong, 2003:6) şeklinde ifade edilmektedir.

### 2.2. Personel Güçlendirme

Günümüz rekabet şartları, gelişen teknoloji ve değişen yönetim şekilleri örgütlerde çalışana verilmesi gereken önemi artırmaktadır. Bu yüzden çalışanı tatmin etmek, performansını artırmak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini ve kararlara katılmalarını sağlamak, kararlara katılmalarını ve fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri bir

ortam oluşturmak işletmelerin temel görevleri arasında yer almaktadır (İlisu, 2012). Kaldı ki çalışanların birçoğu, pasif ve bağımlı birer çalışan olmak yerine, sürekli kendini geliştiren, yetki ve sorumluluk üstlenen, kararlara katılan, aktif bireyler olmayı istemektedirler (Gürsoy ve Aydemir, 2017:101).

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2013:57). Dolayısıyla güçlendirme; çalışanların kendilerini değerli hissettiği, inisiyatif kullanan, kontrolün kendilerinde olduğu örgütün ve bireyin amaçlarına uygun işleri yapmalarına olanak sağlayan uygulamalardır (Kitapçı ark., 2013:51). Güçlendirme, çalışanların işlerini kontrol etmelerini ve kendi işlerinin sahibi olmalarını destekleyen bir yaklaşımdır.

Personel güçlendirme kavramı ilk 1986 yılında Block tarafından kaleme alınan "The Empowered Manager" adlı kitap ile literatüre girmiş, 1988 yılında Conger ve Kanungo'nun yapmış oldukları çalışmalar ile daha da belirginleşmiştir (Gürsoy ve Aydemir, 2017:100)

Spreitzer ve ark. (1997) güçlendirmeyi ilişkiler sistemi ve güdüsel bakış açısı şeklinde iki açıdan ele almıştır. İlişkiler sistemi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme; bireyin değerine oranla sahip olduğu güç ve kontrolü görece daha güçsüz olan kişilere devretmesi anlamını taşımaktadır. Güdüsel bakış açısından ise güçlendirme; çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Robbins et al., 2002).

Personel güçlendirme, çalışanların yaptıkları işin sorumluluğunu kendilerine yüklemektir (Yılmaz, 2013:57). Diğer bir ifade ile güç çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Personel güçlendirme uygulamasında çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi, yani işin yapılması esnasında çalışanın bizzat kendisinin karar verip uygulamaya geçirmesi söz konusudur (Bedük ve Tambay, 2014:322). Burada yöneticiye düşen görev çalışanın bunu gerçekleştirebileceği gerekli örgüt iklimini meydana getirmektir (Yılmaz, 2013:57).

Spreitzer (1995) personel güçlendirmenin dört boyuttan oluşan bir bütün olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak adlandırılmıştır. Anlam; görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Yetkinlik; bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Özerklik ve otonom; işte atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme serbestliğidir. Etki; işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir.

Yazında personel güçlendirme kavramının alt boyutları genel, psikolojik ve davranışsal güçlendirme olarak incelenmektedir (Ateş, 2014:239). Personel güçlendirmenin ölçülmesinde ise yönetimin desteği, yaratıcılık, eğitim, sınırlılık, yetki, katılım ve karar verme alt boyutlarının dikkate alındığı görülmektedir. Yazında ileri sürülen personel güçlendirme modelinde; etkin liderlik, güçlü çift yönlü iletişim, ödüllendirme sisteminin olması, yönetim desteği, çalışanların desteği, yenilik ve bilgiye kolay erişim boyutlarına yer verilmektedir (İlisu, 2012; Karakaş, 2014:88).

### 2.3. Hizmetkâr Liderlik ve Personel Güçlendirme İlişkisi

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için etkin bir liderlik sisteminin varlığı gerekmektedir (Bakan ve Doğan, 2012:4). Burada; uygulamanın başarısı için bu süreci yönetecek, personeli destekleyecek, onları karara katılım noktasında motive edecek, bu işe kendini adayacak, hizmet etme odaklı bir lider önemli bir unsurdur. Çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler geliştiren, onlara yol gösteren hizmetkâr liderler personel güçlendirme çalışmalarında en uygun liderlik türü olarak gösterilebilir (İlisu, 2012:17). Hizmetkâr lider, hizmet ederek önderlik etmeye istekli, kendi inançlarına uyum sağlamaya hizmet eden ve başkalarının önceliklerini karşılamaya çalışan bir kişidir (Eren ve Yalçın, 2017).

Hizmetkâr liderlik özellikleri genellikle birçok bireyde doğal olarak ortaya çıkar ve öğrenme ve uygulama yoluyla geliştirilebilir. Hizmetkâr liderlik, daha iyi ve daha özenli kurumlar oluşturmada gelecek için büyük umutlar sunar (Spears, 1995:30).

Güçlendirme hizmetkâr liderliğin temel bir unsuru ve önemli bir hedefidir (Patterson, 2003:6). Güçlendirme bireylerin ilerlemelerini, öğrenmelerini, gelişmelerini, kendi kendilerini yönetebilmelerini, hayallerini gerçeğe dönüştürebilmelerini sağlar (Earnhardt, 2008:4). Liderler takipçilerini eğiterek ve geliştirerek güçlendirir

İşgörenlerin güçlendirilmesi özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri ile birebir iletişimde olan işgörenlerin yönetiminde ve etkili çalışmalarında önemli bir strateji olarak önerilen bir uygulamadır. Hizmet işletmeleri çalışanların performanslarının işletme için rekabet üstünlüğü yaratmada kullanılacak bir strateji olması, güçlendirmenin söz konusu işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır. Lashley (1996) hizmet işletmelerinde güçlendirilen çalışanın, müşteri isteklerini karşılamada ve şikayetlerin çözümünde daha aktif bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Corsun ve Enz (1999) hizmet sektöründe yapmış olduğu çalışmada, güçlendirmeyle müşteri ihtiyaçlarının karşılanma hızı ve müşteri tatmini arasında olumlu ilişkilere vurgu yapmaktadır. Chow vd.'nin (2006) bir hizmet işletmesinde yürüttüğü çalışmada güçlendirmenin performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Keleş ark.,2011). Yazındaki araştırmalarda örgüte ilişkin kavramlar ile hizmetkâr liderlik davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarının personelin tutumunu etkilediği, onların motivasyonlarında belirleyici olduğu, görevleri ile ilgili inisiyatif almalarını sağladığı ortaya konulmuştur. (Akyüz ve Eren, 2013:193; Dinçer ve Öksüz, 2011:10).

Personel güçlendirme anlayışının etkin uygulandığı işletmelerde, çalışanların kendi oto kontrollerini sağladığı, yetenek ve yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkardıkları ve güvene dayalı bir çalışma ortamının oluştuğu görülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009:53). İşgörenleri güçlendirerek onlara verilen inisiyatif onların ekstra rol davranışları sergilemesini kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde, hizmetkâr liderlik davranışında bulunan yöneticiler işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını etkilemektedir (Baytok ve Ergen,2013:123).

Perakende sektörünün kendine özgü dinamik yapısı, yüksek işgücü devri ve sektörde müşteri ilişkilerinin büyük önem taşıması bu sektörde liderliğin önemini artırmaktadır. Empati kuran, çalışanlar ile samimi ilişkiler geliştiren, fedakarlık yapabilen hizmetkâr liderler personel

güçlendirmesi sayesinde çalışanlarda iş tatminini ve örgüte bağlılığı artırmakta, maliyetleri azaltması ve işletme performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Karakas, 2014:83). Bu nedenle işletmelerde hizmetkâr liderlik davranışlarının personelin güçlendirilmesini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Fakat yazında hizmetkâr liderliğin personel güçlendirmeye etkisini ortaya koyan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Yazından hareketle bu çalışmada ileri sürülen araştırma hipotezi:

**H<sub>1</sub>:** Hizmetkâr liderlik algısı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

### 3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma ampirik desende bir araştırmadır. Çalışmada hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisi araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada çalışanların algısının ölçülmesi amaçlandığından ve örneklem istatistiğinden hareketle evren hakkında genelleme yapabilmek mümkün olduğu için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm hizmetkâr liderlik ölçeği ve üçüncü bölüm personel güçlendirme ölçeğinden oluşmaktadır. Anket geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Her iki ölçek de "1. Kesinlikle katılmıyorum" dan "5. Kesinlikle katılıyorum" a kadar değişen aralıkta derecelendirilmiş 5'li Likert ölçeği niteliğindedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği olarak Dennis ve Winston (2003) ve Dennis ve Bocarnea (2005) tarafından geliştirilen ve Aslan ve Özata tarafından Türkçeye uyarlanan hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır (Aslan ve Özata, 2011:149). Ölçekte 27 ifade yer almaktadır ve ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ( $\alpha = 0,93$ ). Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilmiş ölçek güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarından oluşmaktadır. Dennis ve Bocarnea (2005) tarafından geliştirilmiş ölçek ise sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık, güven ve alçakgönüllük boyutlarından oluşmaktadır (Aslan ve Özata, 2011:149).

Personel güçlendirme ölçeği olarak Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ve İlısu'nun (2012:147) yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte 26 ifade yer almaktadır. Ölçek; örgüt ve yönetimin desteği, yaratıcılık, eğitim, sınırlılık, yetki, katılım ve karar verme boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekteki beş ifade güvenilirlik analizinde 0,40'ın altında madde toplam korelasyon değerine sahip olduğu belirlenmiştir. Madde toplam korelasyon değeri 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçme gücü zayıftır. Ölçülmek istenen personel güçlendirme yapısına yeterince katkı sağlamadıkları için bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin kalan 21 ifadesinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu hesaplanmıştır ( $\alpha = 0,91$ ).

Araştırmanın evrenini perakende sektöründe faaliyet gösteren birden fazla şubesi olan işletmeler oluşturmaktadır. Perakende sektörü üretici ve tüketici arasında malların hareketini doğrudan sağlayan bir hizmet sektörüdür. Perakende sektöründe iş gören devir hızının yüksek olduğu, müşteri ile iletişimin yoğun yaşandığı, müşteri beklentilerinin takip edilerek ona göre stratejilerin belirlendiği ve rekabetin şiddetli olduğu dinamik bir sektördür. Bu sektörde

çalışanların güçlendirilmesi, inisiyatif almalarını sağlamak, onları desteklemek hem kaliteli hizmet sağlamak hem de rakiplerden farklılaşmak için gerekli hale gelmektedir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015). Bu tür işletmelerde liderlik davranışlarının ve personel yapısının öneminden dolayı çalışmada uygulama alanı olarak perakende sektörü tercih edilmiştir.

Araştırmanın örneklem çerçevesi Konya il merkezinde perakende sektöründe faaliyet gösteren birden fazla şubesi olan zincir işletmelerdir. Bu sektörde faaliyet gösteren 6 farklı işletmeden basit tesadüfi yöntemle 115 geçerli anket geri dönüşü elde edilmiştir. Değişken başına 10'dan fazla geçerli ankete ulaşılmış olması örneklemin evreni temsil etmede yeterli olduğu şeklinde değerlendirilmiştir (Hair et al., 1998). Ayrıca Açıklayıcı Faktör Analizi KMO sonuçları analiz için örneklem yeterliliğini de ortaya koymuştur (Gürbüz ve Şahin, 2014). Veri analizi; tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli yol analizi tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada, anket formunun ve ölçeklerin yüzeysel geçerliliği alanında yetkin dört farklı uzmandan görüş alınarak gerçekleştirilmiştir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir işletmelerde yapılan pilot uygulama ile 28 adet geçerli anket geri dönüşü elde edilmiştir. Pilot uygulamaya dayalı veri analizi sonucunda yapılan düzeltmelerle ankete son hali verilmiştir.

#### 3.1. Veri Analizi ve Bulgular

Anketi cevaplandıranların kişisel özelliklerine ilişkin demografik bulgular Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun erkek ve evli olduğu, 18-29 yaş grubu aralığında olduğu ve eğitim durumlarının lise düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümünün 1-3 yıl arasında deneyime sahip olduğu ve çoğunlukla işgören statüsünde çalışanlar oldukları görülmüştür.

İşletme özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde işletmelerin çoğunluğunun 10 yıl ve üzeri süredir faaliyette olduğu, 50-99 arasında çalışanı olan anonim şirket statüsünde işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

#### 3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel boyutların ilişki yapısını ortaya çıkararak değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olan çok değişkenli analiz tekniğidir (Doğan ve Başoçku, 2010; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Faktör analizinin geçerliliğini Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi belirler. Bu test, örneklem büyüklüğüyle ilgilenir ve örneklemin yeterliliğini ölçer (Williams et al., 2010). Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek doğru olmaz. KMO testinin 0,80'in üzerinde olması önerilir fakat bu değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008).

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler (n=115)

		Frekans	Oran (%)			Frekans	Oran (%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	74	64,3	<b>Medeni Durum</b>	Evli	65	56,5
	Kadın	40	34,8		Bekar	43	37,4
	Cevapsız	1	0,9		Cevapsız	7	6,1
	Toplam	115	100		Toplam	115	100
<b>Yaş</b>	18 Yaş ve altı	1	0,9	<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b>	1 yıldan az	3	2,6
	18-29 Yaş	74	64,3		1-3 yıl arası	10	8,7
	30-39 Yaş	33	28,7		4-6 yıl arası	4	3,5
	40-49 Yaş	5	4,3		7-9 yıl arası	15	13,0
	Cevapsız	2	1,7		10 yıl ve üzeri	80	69,6
	Toplam	115	100		Cevapsız	3	2,6
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	1	0,9	Toplam	115	100	
	Ortaokul	14	12,2	<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	10'dan az	2	1,7
	Lise	41	35,7		10-49 arası	16	13,9
	Meslek Lisesi	25	21,7	50-99 arası	45	39,1	
	Ön Lisans	18	15,7	100-249 arası	39	33,9	
	Lisans	11	9,6	500 ve üzeri	6	5,2	
	Yüksek Lisans	1	0,9	Cevapsız	7	6,1	
	Cevapsız	4	3,5	Toplam	115	100	
Toplam	115	100	<b>İşletmenin Yasal Statüsü</b>	Anonim Şirket	58	50,4	
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	19		16,5	Limited Şirket	38	33,0
	1-3 yıl arası	47		40,9	Diğer	7	6,1
	4-6 yıl arası	22		19,1	Cevapsız	12	10,4
	7-9 yıl arası	18	15,7	Toplam	115	100	
10 yıl ve üstü	9	7,8	<b>İşletmedeki Konum</b>	Bölüm Müdürü/Amiri	5	4,3	
Toplam	115	100		Şef/Süpervizör/Ustabaşı	87	75,7	
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	19		16,5	İş gören/Çalışan/İşçi	19	16,5
	1-3 yıl arası	47		40,9	Cevapsız	4	3,5
	4-6 yıl arası	22	19,1	Toplam	115	100	
	7-9 yıl arası	18	15,7				
10 yıl ve üstü	9	7,8					
Toplam	115	100					

Not: Değerlerde yapılan yuvarlamalar nedeniyle oran toplamları farklı olabilir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 2). Araştırma farklı bir örneklem kitlesine ve farklı bir sektöre uygulandığı için bu analizin yapılmasına gerek duyulmuştur. Açıklayıcı faktör analizinde KMO değerinin 0,845 olarak belirlendiği ve bunun da kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. KMO değerinin yüksek çıkması, aynı zamanda değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve ortak faktörleri paylaştığını göstermektedir. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett's Test of Sphericity anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş olup ( $\chi^2=1381,149$ ,  $df=351$ ,  $p<0,000$ ) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Ölçeğe yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra "Oblimin" dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır. Hair ve arkadaşlarının (1998) önerdiği gibi faktör yükü 0,40 ve daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin altı bileşenli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bileşenler; vizyon, fedakarlık, tevazu, değer verme, hizmetkârlık ve güçlendirmeye yatkınlık şeklinde adlandırılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinde 1'in üzerinde özdeğere sahip bileşenlerin toplam varyansın %64,20'sini temsil ettikleri görülmüştür. Ölçekte "tevazu" olarak adlandırılan bileşen düşük güvenilirlik ( $\alpha$ ) değerine sahip olduğu için sonraki analizlere dahil edilmemiştir. Diğer bileşenlerin  $\alpha$  değerleri 0,70'den yüksektir ve bunların da iyi düzeyde iç tutarlığa sahip olduğu

görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinin önerdiği bileşenler için bileşik değişkenler üretilmiş ve sonraki analizlerde bu değişkenler esas alınmıştır.

### 3.3. Personel Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Personel güçlendirme ölçeği boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 3). Açıklayıcı faktör analizinde KMO değerinin 0,824 olarak hesaplanmış olup bunun kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett's Test of Sphericity anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş ( $\chi^2=595,879$ ,  $df=120$ ,  $p<0,000$ ) olup faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Ölçeğe yönelik "Varimax" dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0,40 ve daha yüksek olan ifadeler bir araya getirilmiştir (Hair et al., 1998).

**Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Bileşen Adı ve İfadeler	Özdeğer	Açıklanan Varyans		Bileşenler					
		α		1	2	3	4	5	6
<b>Bileşen 1: Vizyon</b>	10,102	% 37,42	0,86						
Yöneticim bana karşı güven iletişimi kurar.				0,721					
Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler.				0,630					
Yöneticim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır.				0,570					
Yöneticim çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır.				0,566					
Yöneticim çalışanların vizyonlarını kurumun amaçlarına eklemek istemektedir.				0,559					
Çalışanlar için hizmet sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda örnek olmaya çalışır.				0,532					
Hizmet etiklerinden bir şeyler öğrenir.				0,470					
<b>Bileşen 2: Fedakarlık</b>	1,841	% 6,82	0,73						
Yöneticim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.					0,719				
Yöneticimin bana olan güveni kuruma olan bağlılığımı artırıyor.					0,594				
Yöneticim kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim görüşümü sorar.					0,464				
Yöneticim çalışanların vizyonlarını kurumun hedeflerine eklemek istemektedir.					0,424				
<b>Bileşen 3: Tevazu</b>	1,579	% 5,85	0,45						
Yöneticim çalışanları hata yaptığında affeder.						0,660			
Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez.						0,639			
Yöneticim kurumun vizyonunu dikkate alarak benim vizyonumu araştırmıştır.						-0,420			
<b>Bileşen 4: Değer Verme</b>	1,319	% 4,88	0,80						
Yöneticim takımdaki herkese değer verir.							0,655		
Yöneticim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.							0,639		
Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.							0,607		
Yöneticim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.							0,604		
Yöneticim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren çalışma kuralları uygular.							0,564		
<b>Bileşen 5: Hizmetkârlık</b>	1,256	% 4,65	0,80						
Yöneticim sorunları çözmeye faydalı ve verimli çözümler ileri sürer.								-0,833	
Duyularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular.								-0,741	
Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler.								-0,646	
Hizmet edilmekten çok, hizmet etmeyi sever.								-0,562	
<b>Bileşen 6: Güçlendirmeye Yatkınlık</b>	1,236	% 4,58	0,72						
Yöneticim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.									0,801
Yöneticim başkalarına hizmet ederken ve benim için kendinden ödün verir.									0,610
Yöneticim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.									0,513
Yöneticim karar vermede bana güvenir.									0,488

Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme yöntemi: Kaiser Normalleştirilmeli Oblimin Rotasyon 17 tekrarda yakınsadı (ortak noktada benzeşti). Toplam açıklanan varyans % 64,20

Personel güçlendirme ölçeği açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin beş bileşenli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bileşenler anlam, özerklik, etkinlik, destek ve etki şeklinde adlandırılmıştır. Ölçekte 1'in üzerinde özdeğere sahip bileşenlerin toplam varyansın % 66,24'ünü temsil ettiği görülmüştür. Bileşenlerin  $\alpha$  değerleri 0,59 ile 0,82 aralığında hesaplanmıştır. Bu değerlere göre bileşen yapılarındaki ifadelerin zayıf ile iyi düzey aralığında değişen iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Sonraki analizler açıklayıcı faktör analizinin önerdiği bileşenlere göre üretilmiş bileşik değişkenler ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3.** Personel Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Bileşen Adı ve İfadeler	Açıklanan			Bileşenler				
	Özdeğer	Varyans	$\alpha$	1	2	3	4	5
<b>Bileşen 1: Anlam</b>	5,714	% 35,71	0,82					
2. İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.					0,830			
1. İşimi kendim yaparım.					0,754			
6. Müşterilere yararlı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.					0,672			
10. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.					0,669			
<b>Bileşen 2: Özerklik</b>	1,375	% 8,60	0,63					
21. İşimle ilgili sorunları kendim çözebilirim.						0,777		
19. Müşterilerin sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.						0,732		
12. Müşterileri memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.						0,571		
<b>Bileşen 3: Yetkinlik</b>	1,299	% 8,12	0,59					
5. Müşterilerin sorunlarını çözmeye konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.							0,751	
3. Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.							0,697	
22. Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir.							0,597	
<b>Bileşen 4: Destek</b>	1,181	% 7,38	0,68					
13. Kurumda çalışanlar hizmeti geliştirilecek daha iyi yolları düşünmeleri için cesaretlendirilirler.								0,851
9. Kurumumun değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum.								0,600
15. Kurumumdaki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı o								0,595
<b>Bileşen 5: Etki</b>	1,030	% 6,43	0,73					
20. İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim.								0,850
18. Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım va								0,780
16. Kurumumdaki süreçler, kurallar ve sistemler iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardı								0,419

Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme yöntemi: Kaiser Normalleştirilmiş Oblimin Rotasyon 17 tekrarda yakınsadı (ortak noktada benzeşti). Toplam açıklanan varyans % 66,24

### 3.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Hizmetkâr liderlik algısı ve personel güçlendirme

ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşturulan bileşik değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır. Korelasyon, analizine göre tüm değişkenler arasında orta ve yüksek düzeyli anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

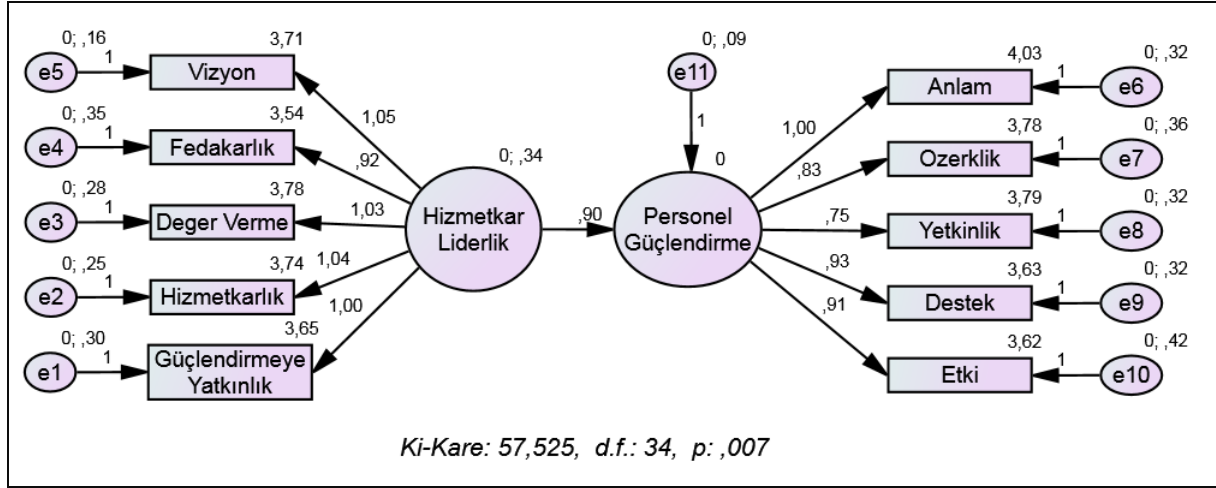
	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vizyon	3,71	0,736	1									
Fedakârlık	3,54	0,807	,557**	1								
Değer Verme	3,78	0,802	,624**	,460**	1							
Hizmetkârlık	3,74	0,790	,669**	,547**	,551**	1						
Güçlendirmeye Yatkınlık	3,65	0,803	,624**	,547**	,520**	,533**	1					
Anlam	4,04	0,827	,566**	,412**	,603**	,467**	,381**	1				
Özerklik	3,79	0,785	,423**	,378**	,390**	,471**	,434**	,491**	1			
Yetkinlik	3,80	0,730	,389**	,332**	,537**	,344**	,466**	,460**	,453**	1		
Destek	3,65	0,794	,484**	,360**	,442**	,523**	,532**	,487**	,418**	,388**	1	
Etki	3,63	0,852	,435**	,360**	,483**	,433**	,320**	,428**	,362**	,431**	,552**	1

\*\* . Korelasyon  $p > 0.01$  düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruk).

### 3.5. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi

Hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli yol analizi tekniği kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde

tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Arbuckle ve Wothke, 2004; Cengiz ve Kırkbir, 2007). Yapısal Eşitlik Modelinde önerilen teorik modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği indeksleri modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır (Cengiz ve Kırkbir, 2007).



Şekil 1: Teorik Model Yol Analizi

Hizmetkâr liderliğin personel güçlendirmeye olan etkisini test eden teorik modelin yol analizi Şekil 1'de görülmektedir. Modeldeki değerler standardize edilmiş tahmin parametreleridir.

Teorik model  $X^2/df$ , IFI, CFI ve RMSEA uyum indeksleri kullanılarak test edilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir ( $\chi^2/df=1.692$ ;  $df=34$ ;  $p<.007$ ).

Tablo 5. Araştırma Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Referans Değerler	Araştırma Bulguları
CFI (Karşılaştırmalı Uyum iyiliği indeksi)	$\geq 0,90$	0.952
IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	0.954
RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	$\leq 0,08$	0.077
$X^2/df$	$\leq 3$	1,692

Yapısal Eşitlik Modeli yol analizi sonuçlarına göre (Şekil 1) araştırmada ileri sürülen hipotez ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle bağımsız değişken, "hizmetkâr liderlik algısı" ile bağımlı değişken "personel güçlendirme" arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ( $\beta= 0,87$ ;  $p < 0,01$ ) ve gizil değişkenin gözlenen değişken tarafından yüksek derecede temsil edildiği sonucuna varılmıştır.

### 4. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları hizmetkâr liderlik algısının personelin güçlendirilmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç yazında yapılan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir.

Doğan ve Demiral akademisyenlere yönelik yaptığı araştırmada personeli güçlendirmeye yönelik yapılan uygulamaların personelin bağlılık düzeyini etkilediği

sonucuna varmışlardır (2009:73). Gürbüz ve arkadaşları banka çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada, personel güçlendirmeye yönelik yapılan uygulamaların çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı tespit etmişlerdir (2013:10). Benzer şekilde, Kaplan ve Uzun otel işletmeleri çalışanlarının hizmetkâr liderliğe yönelik algılarının artmasının tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltarak, bireysel başarılarını artırdığı sonucuna varmışlardır (2017:24).

Yazın incelemesinde ayrıca görülmüştür ki hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin takipçileri kendilerini psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler (Bolat ark.,2016:95). Hizmetkâr liderlik davranışının sergilenmesi, hizmetkar liderliğe yönelik tutumlar birlikte çalışılan ekibi güçlendirmektedir (Heidari et



al.,2013:72). Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu fedakarlık ve ikna edici olma özelliklerinin çalışanları güçlendirerek, onların örgüte olan bağlılıklarını, yenilikçi davranışlarını ve liderlerine olan güven duygularını etkilediği yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Krog ve Govender,2015:10).

Perakende sektörünün hizmet odaklı olması, dinamik yapısı, yoğun iş temposu, müşteri ile sık temas haline bulunulması ve müşteri istek ve şikayetlerinde hızlı kararlar alıp harekete geçilmesi bu sektörde çalışanların güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Personel güçlendirme ise bir bakıma gücün çalışanlarla paylaşılması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle yetki ve sorumluluk kalıcı olarak çalışana geçmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin gücü paylaşmakta isteksiz davrandıkları gözlenmektedir. Oysa ki hizmetkâr liderlik anlayışına sahip yöneticiler personel güçlendirmeyi daha fazla destekleme ve teşvik etme eğilimindedirler. Hizmetkâr liderlik anlayışına sahip yöneticilerin kendilerine hizmet edilen değil de kendilerinin çalışanlara hizmet etme anlayışına sahip olmaları onları güçlendirmeye hazır hale getirdiği değerlendirilmektedir. Araştırma bulgularında hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirme üzerinde yüksek düzeyli etkisinin hesaplanmış olması bunu desteklemektedir.

Hizmetkâr liderlik davranışı gösteren yöneticiler çalışanların; işlerini önemseyip anlam vermelerinde, bağımsız kararlar alıp sorunları çözebilecek özerkliğe sahip olmalarında, işlerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarında ve işlerini yaparken yeni yol ve yöntemler uygulamaların destekliyor olma algısına sahip olmaları büyük önem arz etmektedir. Böylece çalışanlar personel güçlendirme uygulamalarına daha çok istekli olacaklardır ve sonuçta bu durum işletme performansına olumlu yansıyacaktır. Kaldı ki yoğun rekabetin yaşandığı perakende sektöründe işgörenlerin müşteriler ile olan diyalogu, iş ile ilgili sahip oldukları bilgi, müşteriye memnun etme noktasındaki becerileri ve yetenekleri, ihtiyaçlara zamanında cevap verebilmeleri önem arz etmektedir.

Hizmet etmeyi çalışmalarının merkezine koyan vizyon sahibi yöneticilerin, çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri ve inisiyatif almaları noktasında cesaretlendirmeleri ve desteklemeleri onların güçlenmesinde önemli bir unsur olmaktadır. Özellikle insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin önemli olduğu perakende sektöründe, müşteriler ile güzel ve güler yüzlü iletişim kurabilen, sorunları çözmede aktif davranabilen, inisiyatif alabilen, kendi başına karar verebilen, bilgili, yetkin ve vizyon sahibi, güçlendirilmiş çalışanların olması işletmenin rekabet edebilirliğinde temel noktalardan birisidir. Dolayısıyla işletmelerde hizmetkâr liderlik anlayışına sahip yöneticilerin olması için gerekli özen gösterilmelidir.

Bu araştırma Konya il merkezindeki faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları ile sınırlıdır. Bu alanda ileride yapılacak çalışmalar kıyaslamalar yapabilmek için farklı il

veya bölgeleri kapsayacak şekilde ve geniş örnekleme yapılabilir. Araştırma farklı sektörlere yönelik de yapılabilir ve böylece sektör farklılıkları konulabilir.

## Kaynaklar

- Akyüz, B. (2014). "Yönetimde Hizmetkar Liderlik". Gece Kitaplığı,113 s.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma",*Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2),191-205.
- Arbuckle, J. ve Wothke, W. (2004). "*Structural Equation Modeling Using AMOS: An Introduction [EB]*".
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenirlik Araştırması",*Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 139-154.
- Ateş, A. (2014). "Personel Güçlendirme(Empowerment)". In A. Bedük (Ed.), *Örgüt Psikolojisi- Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular: Yeni Yaklaşımlar - Güncel Konular* (pp. 233-259). Konya: Atlas Akademi.
- Bakan , İ. ve Doğan, İ. F. (2012). "Hizmetkâr Liderlik" *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baytok,A. ve Ergen,F.D.(2013)"Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma",*İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4),105-132
- Beck, C. D. (2014). "Antecedents of Servant Leadership A Mixed Methods Study",*Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3),299-314.
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). "Personel Güçlendirme (Empowerment) Ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması",*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*,2(8),319-338.
- Bolat,T.,Bolat,İ.O. ve Yüksel,M.(2016)."Hizmetkar Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,19(36),1.
- Bulur, Z. (2017). "*Perakende Mağaza Tercihini Etkileyen Faktörlerin Tüketici Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma*",*Yüksek Lisans Tezi*, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Bartın.
- Carter, D. ve Baghurst, T. (2014). "The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement",*Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). "Yerel Halk Tarafından Algılanan Toplam Turizm Etkisi İle Turizm Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi",*Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.
- Chow, I. H.-s., Lo, T. W.-c., Sha, Z. ve Hong, J. (2006). "The Impact Of Developmental Experience, Empowerment, And Organizational Support On Catering Service Staff Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478-495.
- Corsun, D. L. ve Enz, C. A. (1999). "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect Of Support-Based Relationships",*Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Çalışkan, S. C., Ürü Sanı, O., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). "*Hizmetkar Liderliğin İş-Aile Zenginleşmesi Üzerindeki Etkisinde Kapsamlı Bir Model Geliştirme Arayışları: Örgütle*

- Özdeşleşme Ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Bu Etkileşimde Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*", 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, 298-304.
- Davenport, B. (2015). "Compassion, Suffering And Servant-Leadership: Combining Compassion And Servant-Leadership To Respond To Suffering", *Leadership*, 11(3), 300-315.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U. ve Matsyborska, G. (2014). "Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital", *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Dennis, R. ve Winston, B. E. (2003). "A Factor Analysis Of Page And Wong's Servant Leadership Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2005). "Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Diñçer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). "Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek", *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi Ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Doğan, S. Ve 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.
- Duyan, E. C. ve Van Dierendonck, D. (2014). "Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", *Sosyoloji Konferansları*, 49(2014-1), 1-32.
- Earnhardt, M. P. (2008). "Testing A Servant Leadership Theory Among United States Military Members", *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım A.Ş., 642 s., İstanbul.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). "Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(19), 851-864.
- Fındıkcı, İ. (2012). *Hizmetkar Liderlik -Bir Gönül Yolculuğu* Alfa Yayınları, 785 s.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The Servant As Leader*, In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 429-438). Notre Dame, IN, US: University of Notre Dame Press. (Reprinted From "Servant Leadership", Paulist Press, 1977, pp. 7-17).
- Günaydın, S. C., Sanı, F. O. Ü., Tarlacı, Ö. A. ve Yozgat, U. (2016). "Hizmetkar Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1).
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. Ve Oğuzhan, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma", *International Conference On Eurasian Economies*, 2-11.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe - Yönetim - Analiz*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürsoy, H. ve Aydemir, İ. (2017). "Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 95-119.
- Hair, J. J., Joseph, F., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis With Readings* (4 ed.). Macmillan London.
- Heidari, M., Ghasemi, S. Ve Heidari, R. (2013). "Relationship between Servant Leadership and Empowerment in Successful and Unsuccessful National Sport Teams of Islamic Republic of Iran", *International Research Journal of Management Sciences*, 1(3), 68-73.
- İlisu, İ. (2012). "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership And The Effectiveness Of Teams*. School of Leadership Studies, Regent University.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınevi, No: 3463, 511 s., İstanbul.
- Kaplan, M. ve Uzun, A. (2017). "Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 14-26.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). "İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.
- Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Keleş, Y., Pelit, E. ve Yağcı, K. (2011). "Güçlendirme Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" 12. Ulusal Turizm Kongresi, 30 Kasım-4 Aralık, 2011, Düzce, 601-606.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Okten, S. S. (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma (The Effect of Empowerment on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comparative Study of Public and Private Sector)", *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Konan, N., Demir, H. ve Karakuş, M. (2015). "A Study of Turkish Adaptation of Executive Servant Leadership Scale into Turkish", *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 135-155.
- Krog, C.L., ve Govender, K. (2015). "The Relationship Between Servant Leadership And Employee Empowerment, Commitment, Trust And Innovative Behaviour: A Project Management Perspective." *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Lashley, C. (1996). "Research Issues For Employee Empowerment In Hospitality Organisations", *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 333-346. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(96\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(96)00025-4).
- Laub, J. (2018). "Explaining the Servant Mindset: The OLA Servant Leadership Model *Leveraging the Power of Servant Leadership*" (pp. 73-111): Springer.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C. (2015). "Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28", *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Parolini, J. L. (2004). "Effective Servant Leadership: A Model Incorporating Servant Leadership And The Competing Values Framework" Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable,(1-13).
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Rennaker, M. A. ve Novak, D. (2011). "Culture: Leadership Principles For Building Healthy And Productive Distributed Teams",*Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices* (pp. 32-49): IGI Global.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. ve Fredendall, L. D. (2002). "An Integrative Model Of The Empowerment Process",*Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- Russell, R. F. (2001). "The Role Of Values In Servant Leadership",*Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84. DOI: doi:10.1108/01437730110382631.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Wiley.
- Spreitzer, G. M. (1995)." Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation",*Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve 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.
- Tokmak,M.(2018)"Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma"Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(4).
- Vondey, M. (2010). "The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, And Organizational Identification", *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Williams, B., Onsmann, A. ve Brown, T. (2010). "Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices", *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3).
- Wong, P. T. (2003). "An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles",*Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct, 16, 2003*.
- Wong, P. T., Davey, D. ve Church, F. B. (2007). "Best practices in servant leadership",*Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1), 1.
- Yılmaz,C. ve Ceylan,A.(2016)"Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma" Yıldız Social Science Review,75-90.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar: Yönetim – İnsan Kaynakları Yönetimi – İşçi İşveren ilişkileri*. Seçkin Yayıncılık, 224 s.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G. ve Cooper, B. (2014). "Does Servant Leadership Foster Creativity And Innovation? A Multi-Level Mediation Study Of Identification And Prototypicality",*Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). "Perakende Mağazacılık Sektöründe Satış Personelinin Demografik Özellikleri Ve Personel Memnuniyeti İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52),86-99.
- Zou, W.-C., Tian, Q. ve Liu, J. (2015). "Servant Leadership, Social Exchange Relationships, And Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters", *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.