

Geliş Tarihi:

03.06.2022

Kabul Tarihi:

12.12.2022


Yayımlanma Tarihi:

31.12.2022

Kaynakça Gösterimi: Başar, P., & Gültekin, A. (2022). Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1284-1303. doi: 10.46928/iticusbe.1125742

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Araştırma

Pınar Başar  

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sorumlu Yazar (Correspondence)

pbasar@ticaret.edu.tr

Ahmet Gültekin 

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Ahmet.Gultekin@kiwa.com.tr

Pınar Başar İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmalarına devam etmekte, “İşletme Yönetimi”, “Girişimcilik”, “Yönetim ve Organizasyon”, “Liderlik” ve “Stratejik Yönetim” derslerini vermekte ve bu alanlarda yayınlarını sürdürmektedir.

Ahmet Gültekin İstanbul ticaret Üniversitesi İşletme Bölümü yüksek lisans programı mezunudur.

* Bu çalışma, Doç. Dr. Pınar Başar danışmanlığında Ahmet Gültekin tarafından yürütülen “Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisinin incelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Pınar Başar
pbasar@ticaret.edu.tr
Ahmet Gültekin
Ahmet.Gultekin@kiwa.com.tr

Özet

Amaç: Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin kurumsal kültür üzerindeki etkisini incelemektir.

Yöntem: Çalışmanın örneklemini özel bir belgelendirme firmasında çalışan 266 personel oluşturmaktadır. Nicel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Anket verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Faktör analizi, korelasyon analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Bulgular: Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürü pozitif yönde anlamlı etkilediği bulunmuştur. Sonuçlar, Hizmetkâr liderliğin affetme, hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarının kurumsal kültürü etkilemediğini göstermiştir.

Tartışma: Kurum kültürünü temel dinamikleri ve hizmetkâr liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü, ülke kültürü ve alt kültürler farklılık göstermektedir. Aynı kurumda bile satış görevlileri ayrı mühendisler ayrı bir kültürü paylaşmaktadır. Bu yüzden bir kurumun kültürünü tanımlamak ve nasıl algılandığını belirlemek oldukça zordur.

Anahtar kelimeler: *Liderlik, Kurumsal Kültür, Hizmetkâr Liderlik, Klan, Adokrasi, Hiyerarşi, Pazar kültürü*

JEL Sınıflandırması: M10

THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

Purpose: The purpose of the study is to examine the effects of leadership on corporate culture.

Design/methodology/approach: The sample of the study consists of 266 personnel working in a private certification firm. The survey data were analyzed with the SPSS program.

Findings: It has been found that servant leadership has a significant positive effect on corporate culture. The results showed that the dimensions of Servant leadership's forgiveness, accountability, authenticity, standing back and courage did not affect corporate culture.

Discussion: The basic dynamics of corporate culture and its effect on servant leadership are examined. Organizational culture, country culture and subcultures differ. Even within the same organization, salespeople and engineers share a different culture. Therefore, it is quite difficult to define the culture of an institution and to determine how it is perceived.

Key words: Leadership, Institutional Culture, Servant Leadership, Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market culture

JEL Classification: M10

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, özel bir belgelendirme firmasının çalışanlarının hizmetkâr liderliğin boyutlarının kurumsal kültür boyutlarının üzerindeki etkilerini test ederek incelemektir.

Kurumsal kültür birçok araştırmada incelenmiştir. Bu çalışmada ise hizmetkâr liderliğin etkisi irdelenmiştir. Kurumsal kültürü oluşturmak çalışanların kendileri işletmeye ait hissederek daha çok katkıda bulunmalarını ve inisiyatif almalarını etkileyebilmektedir. Yöneticinin kendini geliştirmek için çaba ve tevazu göstermesi olumlu bir kurumsal kültür yaratmakta etkilidir. Ayrıca günümüzde “insan” faktörünün önem kazanmasından dolayı güçlendirmenin önem kazanması da iş hayatındaki gelişmeler ile tutarlıdır. Çünkü müşteriler kişiselleştirme ve özelleştirme gibi konulara daha çok önem vermektedir (Davenport, 2014)

Bilgi paylaşımı, yeteneklerini kullanmam için beni cesaretlendirme, kendini geliştirmek ve yeni fikirler geliştirmek için destek sunmak bunları kolaylaştırıcı bir ortam ve fırsat sunmak bir yöneticinin Çalışanlarının gelişmesine sunacağı en önemli katkılardır. Ayrıca ne yapacağını söylemek yerinme çözümün bir parçası olmasını sağlamak çalışanların kararları daha kolay kabullenmesini sağlar.

Sorumlu yöneticilik, affetme ve hesap verilebilirlik gibi boyutlar daha insani ve etik bir ortama olanak sağlayabilmektedir. Otantiklik olarak ele alınma kendi limitleri ve zayıflıkları ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında kendi hislerini ifade etmesi gibi faktörler işyerinde olumlu bir ortam oluşturmaya ve çalışanların işletmenin vizyonu için daha çok gayret etmelerine ortam hazırlayabilir.

Cinnoğlu (2019) restoran çalışanlarının performansının ve örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik gibi önemli bir kavram tarafından nasıl etkilendiğini incelemiştir. Bu çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kurumsal kültür ve hizmetkâr liderlik ilişkisini pozitivist bir yaklaşımda inceleyerek bunun önemini araştırmıştır (Dinçer & Bitirim, 2012).

HİZMETKÂR LİDERLİK

Liderlik teorileri iş dünyasındaki gelişmelere paralel olarak liderlik kavramına ve en iyi uygulama şekillerine cevap aramıştır. Hizmetkâr liderlik de çalışanlarının gelişimine ve katkısına olan etkisinde dolayı bu çalışmada ele alınmıştır.

Başkalarına hizmet etme fikrine dayanan hizmetkâr liderlik, güncel liderlik yaklaşımlardan birisidir (Carroll, 2005). Günümüzde devamlı değişen yönetim anlayışı, katı hiyerarşiden ziyade yakın ilişki ve pozitif iş kültürünü ön plana çıkarmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları ile hareket eden, denetim ve otoriteyi tercih eden yöneticiler, değişen ortamda insanları yönlendirirken zorlanmaktadır. Güvene dayalı ilişkilerin, rehberlik etmeye ve yol göstermeye yönelik liderlik uygulamalarının değerlendirildiği günümüzde otoriter lider tipinden ziyade yardımsever, paylaşımcı ve öğretici liderlere ihtiyaç vardır.

Hizmetkârlık anlayışı, yapılacak faaliyetlerde hizmeti merkeze almayı gerekli kılmaktadır. Liderin herhangi bir menfaati olmadan başkalarının ihtiyaçlarına kendisini adanmasıdır. İzleyicilerin bekleyen ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktır (Fındıkçı, 2009).

KURUMSAL KÜLTÜR

Kurumsal kültür, bir organizasyonun amaç ve hedeflerinin, organizasyonda mevcut inanç ve değerlerin çalışanların davranış ve tutumlarının bileşimine denmektedir.

Kurumsal kültürün tanımı konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Bu konuda yapılmış tanımlardan kurumsal kültürün, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi olduğunu ifaden geniş bir fikir birliği vardır.

Kurumsal kültür, bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olup, ideoloji, inanç, dil, mitlerden ve törenlerden oluşmaktadır (Pettigrew 1979).

Değerlerin, kültürün çekirdeğinde olduğunu Deal ve Kennedy ileri sürmüştür (2000).

Kurum üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu şeklinde Richard Daft tanımlamıştır (2008).

Kurum kültürünü bir grubun veya örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlanması şeklinde Geert Hofstede tanımlamıştır (1998). Bir kurumun kültürünün yalnızca yöneticilerin zihinlerinde değil, tüm kurum çalışanlarının zihinlerinde yer aldığı varsayılmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü hakkında bilgi almak için tüm üyelerden bilgi toplanmalıdır (Hofstede, 1998).

Quinn ve Cameron Modeli Kapsamında Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür ile ilgili farklı modeller geliştirilmiştir. Quinn ve Cameron in oluşturduğu model ise bağlılık, katılım, takım çalışması, aile olma, yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, emir komuta düzeni, kural ve düzenlemeler, verimlilik, rekabet ve çevre ile etkileşim gibi faktörler bağlamında incelenmektedir ve hizmetkâr liderlik ile arasındaki ilişki daha önce literatürde araştırılmadığı görülmüştür.

Başarılı işletmelerde kurumsal kültürün performansı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu savunan Quinn ve Cameron rekabet eden değerler modeli adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Kurumsal kültürü değerlendirme envanteri ölçeğini kullanmışlardır (Quinn ve Cameron, 1983). Matrisin eksenlerinden biri esneklik, kararlılık ve kontrolü diğer eksen ise dışa odaklanma ve farklılaşmaya karşı içe odaklanma ve bütünleşmeyi ele almaktadır (Lund, 2003). Quinn ve Cameron, bu eksenleri göz önünde bulundurarak kurumsal kültürü klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört ayrı şekilde sınıflandırmıştır (Quinn ve Cameron, 2006).

Klan kültürü: Birbirine bağlılık, kararlara katılma, takım çalışması gibi kavramlar bu kültürün başlıca özellikleridir. Sadakat ve birbirine güven önemsenir (Bakoğlu vd. 2016). Samimi ve dostça

bir kültür hâkimdir. (Belias & Koustelios, 2014). Verimliliği önemser. İnsan kaynaklarının geliştirilmesini ve güçlendirilmesini önemser.

Adokrasi Kültürü: Yenilikçi, girişimci ve dinamiktir (Cameron & Freeman, 1991). Adokrasi kültüründe liderler genelde sezgilerine dayanarak karar alınmaktadır. Liderler yenilikçidir, gerektiğinde risk almaktan çekinmezler (Brown, 1998).

Hiyerarşi Kültürü: Kurallara ve prosedürlere uygun bir kültürdür. Sorumluluklar oldukça net belirtilmiştir. Kontrol ve komuta zinciri belirleyici özellikleridir (Yu & Wu, 2009).

Pazar Kültürü: Pazar kültüründe faaliyetler kurumun bulunduğu çevrede yönlendirilmektedir. Kurumun başarısında çevresel faktörlerin verimliliği ön planda tutulmaktadır (Eren, 2015).

HİZMETKÂR LİDERLİK ile KURUMSAL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde hizmetkâr liderlik ile kurumsal kültür değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiler sunulmuştur. Son zamanlarda geliştirilen liderlik yaklaşımları incelendiğinde “hizmet” ve “liderlik” kavramları çelişkili durmaktadır. Bu kavramları bir araya getiren hizmetkâr liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Hizmetkâr liderliğin amacı kendi birikimlerini doğru bir şekilde izleyenlerine aktarmasıdır. Örgütü için daha fazla çabalayarak örgütün performansına katkı sağlamaktır (Turhan, 2007).

Günümüzde çalışanlara verilen değer artması ile bu konulara önem veren liderlik teorileri de geliştirilmeye başlanmıştır. Hizmetkâr liderlik teorisi de çalışanları ve onların gelişimlerini ön planda tutan önemli teorilerin başında gelmektedir (Baltaş, 2002).

Her zaman tek bir liderlik yaklaşımının verimli olduğu söylenemez. Greenleaf (1996) “belki hizmetkâr liderler baskın olmayabilirler ama etkileri makul seviyelerde medenileşmiş bir toplumun şekillenmesine yol açabilir” demiştir. Mesela ani karar verilmesi gereken bir olayla karşı karşıya kalındığında güdümlü liderlik devreye girebilir. Çünkü böyle anlarda istişare ile zaman kaybedilecek anlar değildir. Hizmetkâr lider de bu gibi durumlarda güdümlü liderliği kullansa bile, normal şartlar dikkate alındığında güdümlü liderlik hizmetkâr liderliğin tam zıttı bir karakter sergilemektedir (Page ve Wong, 2000).

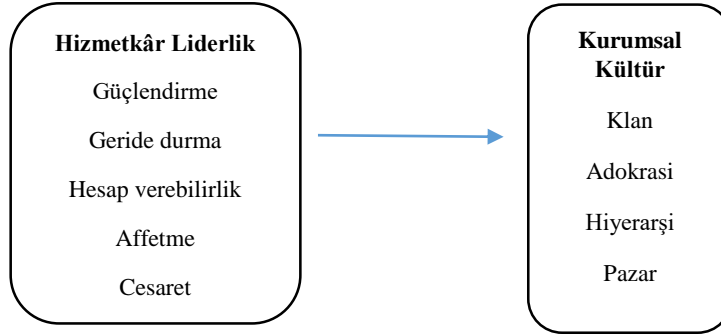
Hizmetkâr liderler, kendi hedeflerinden ziyade izleyenlerin hedeflerine öncelik vermektedirler. Böylece izleyenlerin kendilerini taklit etme durumunda kurumda hizmet etme bilinci oluşturmaktadır. (Liden v.d. 2014).

Malatya’da yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin kurumsal kültür üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur (Yıldırım, 2017). Araştırma kamu kurumlarında olduğundan özel sektörde bir araştırma yapılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Nicel yöntemlerden İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu çalışmada hizmetkâr liderliğin kurumsal kültür üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimin varlığını ve miktarını belirlemede kullanılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik), bağımlı değişkeni (Kurumsal kültürü) etkileyip etkilemediğine bakılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

101 belgelendirme kuruluşu bulunmaktadır (<https://www.turkak.org.tr/>). Bu araştırmada özel bir Belgelendirme firmasının çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu firmanın çalışanları, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yolu ile seçilen kişilere anket uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada anket kullanılmıştır. İlk bölümde demografik sorular ikinci bölümde hizmetkâr liderlik ölçeği ve üçüncü bölümde ise kurumsal kültür ölçeğine yer verilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Ölçeği algılarını ölçebilmek için gerekli ifadelerin yer aldığı Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçek Dirk Van Dierendonck ve Inge Nuijten tarafından geliştirilmiş (2011); Duyan ve Dierendonck tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır (2014). Hizmetkâr liderlik ölçeği 8 farklı boyuttan ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar ve boyutlarda yer alan ifadeler sırasıyla, güçlendirme 7, geride durma 3, hesap verebilirlik 3, affetme 3, cesaret 2, otantiklik 4, tevazu 5, sorumlu yöneticilik 3 şeklindedir.

Bu ölçekte “(1) Tümüyle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tümüyle Katılıyorum şeklinde ifade edilen 5’li dereceleme kullanılmıştır. Ölçeğin her bir alt boyutu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin her bir alt ölçeği için DFA analiz sonuçları uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışma için hizmetkâr liderlik ve kurumsal kültür ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla hesaplanan Cronbach’s Alfa katsayıları hizmetkâr liderlik için 0,95 ile kurumsal kültürün güvenilirliği için 0,89 olarak bulunmuştur.

Kurumsal Kültür Ölçeği

Çalışanların kurumsal kültür algılarını ölçebilmek için gerekli ifadelerin kullanıldığı Kurumsal Kültür Ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçek Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiştir. Öcal ve Ağca (2010)’nın Türkçeye uyarladığı klan, adokrasi (girişim), hiyerarşi ve Pazar kültürü boyutlarından oluşan 24 soruluk ölçek kullanılmıştır. Likert tipinde “(1) Tümüyle Katılmıyorum” ve “(5) Tümüyle Katılıyorum” arasında ifade edilen 5’li dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Kurumsal kültür algısını ölçmek için kullanılan ölçekte birbirinden farklı dört boyut ve toplam 24 ifade yer almaktadır. Bunlar sırasıyla klan boyutu 6, adokrasi boyutu 6, pazar boyutu 6, hiyerarşi boyutu 6 ifadeden oluşan boyutlardır.

VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 24 istatistik programında analiz edilmiştir. Çalışmaya katılanların % 32 si 18-25 yaş, % 28’i 26-35 yaş %20’si 36-40 yaş %12 si 41-45 yaş %8 ‘i 46 yaş üzerindedir. % 57’si evlidir. % 34’ü kadındır. % 43ü 0-5 yıldır çalışmaktadır.%34’ü orta kademe yöneticidir. %18 i üs kademe yöneticidir. % 23’ü ise alt kademe yönetici ve % 25 diğer çalışanlar oluşturmaktadır

Tablo 1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett’s Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,896
Bartlett’s Test of Sphericity	Yaklaşık Ki kare Değeri	1.344,404
	Df	190
	Anlamlılık düzeyi	0,000

Yapılan analiz sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değerinin 0,896 ve iç tutarlılık değerinin 0,000 olarak hesaplanması, ayrıca ki kare değerinin 1.344,404 olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeği faktör içerisinde yer alan 8,9,10,20,22 numaralı sorular düşük faktör yükü değerlerine sahip olduğu için analizden çıkarılmıştır.

Tablo 2. Hizmetkâr Liderliğe Ait Faktör Analizi Sonuçları

Sorular			<i>Faktör yükü</i>
23	Tevazu 1	Yöneticim eleştirilerden ders alır.	0,740
24	Tevazu 2	Yöneticim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.	0,726
25	Tevazu 3	Yöneticim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.	0,724
26	Tevazu 4	Yöneticim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	0,717
27	Tevazu 5	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	0,714
1	Güçlendirme 1	Yöneticim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.	0,699
2	Güçlendirme 2	Yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	0,567
3	Güçlendirme 3	Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.	0,593
4	Güçlendirme 4	Yöneticim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	0,660
5	Güçlendirme 5	Yöneticim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	0,642
6	Güçlendirme 6	Yöneticim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	0,626
7	Güçlendirme 7	Yöneticim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsatlar sunar.	0,616
28	Sorumlu yöneticilik 1	Yöneticim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	0,608
29	Sorumlu yöneticilik 2	Yöneticim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	0,607
30	Sorumlu yöneticilik 3	Yöneticim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar	0,699

14	Affetme 1	Yöneticim insanları, işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir.	0,642
15	Affetme 2	Yöneticim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	0,667
16	Affetme 3	Yöneticim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	0,699
11	Hesap verebilirlik 1	Yöneticim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	0,710
12	Hesap verebilirlik 2	Yöneticim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.	0,716
13	Hesap verebilirlik 3	Yöneticim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu kılar.	0,729
17	Cesaret 1	Yöneticim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	0,690
18	Cesaret 2	Yöneticim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	0,670
19	Otantiklik 1	Yöneticim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.	0,599
21	Otantiklik 3	Yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.	0,626

Tablo 3. Kurumsal Kültür'e ait KMO ve Bartlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri.		0,834
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki kare Değeri	2.599,307
	Df	310
	Anlamlılık düzeyi	0,000

Ölçekte yer alan 5,6,10,11,12,14,16,18,19,22,23,24 numaralı sorular 0,50 faktör yükünün altında bulunduğu için analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değerinin 0,834 ve iç tutarlılık değerinin 0,00 olarak hesaplanması, ayrıca ki kare değerinin 2.599,307 olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Bu sonucun ardından ölçeği oluşturan her bir soru için açıklayıcı faktör analizi ile faktör yükleri hesaplanarak alt boyutlar oluşturulmuştur.

Tablo 4. Kurumsal Kültüre İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular			<i>Faktör yükü</i>
1	Klan 1	Kurumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	0,607
2	Klan 2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	0,608
3	Klan 3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların kuruma olan bağlılıklarıdır.	0,616
4	Klan 4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	0,626
7	Adokrasi 1	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	0,642
8	Adokrasi 2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	0,660
9	Adokrasi 3	Kurumumuzu bir arada tutan şey, gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	0,699
20	Hiyerarşi 2	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	0,568
21	Hiyerarşi 3	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir	0,599
31	Pazar 1	Çalışanların rekabetçi odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	0,746
51	Pazar 3	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	0,713
71	Pazar 5	Kurumumuzda kurumlar arası üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	0,721

Korelasyon Analizi

Aşağıda alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kurumsal kültür												
1- Klan	1											
2- Adokrasi	0,000	1										
3- Hiyerarşi	-0,472	0,064**	1									
4- Pazar	0,500*	0,500**	0,584**	1								
Hizmetkâr Lider												
5-Güçlendirme	0,635**	0,500**	0,555**	0,720**	1							
6-Affetme	0,380**	0,282**	0,500**	0,532**	0,272**	1						
-7-Hesap Verebilirlik	0,295**	0,357**	0,385**	0,275**	0,375**	0,268**	1					
8-Tevazu	0,525*	0,570**	0,509**	0,529**	0,370**	0,275**	0,370**	1				
9-Sorumlu Yöneticilik	0,485*	0,461**	0,482**	0,615**	0,583**	0,311**	0,323**	0,341**	1			
10-Otantiklik	0,081**	0,324**	0,298**	0,292**	0,275**	0,246**	0,279**	0,359**	0,319**	1		
11-Geride Durma	0,283**	0,390**	0,293**	0,285**	0,271**	0,311**	0,323**	0,249**	0,341**	0,375**	1	
12- Cesaret	0,395**	0,349**	0,355**	0,299**	0,283**	0,269**	0,273**	0,299**	0,319**	0,321**	0,246**	1

Kurumsal kültür ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu arasında 0,635 pozitif düzeyde, Tevazu boyutu arasında 0,525 pozitif düzeyde, otantiklik boyutu arasında 0,081 pozitif düzeyde, affetme boyutu arasında 0,380 pozitif düzeyde, sorumlu yöneticilik boyutu arasında 0,485 pozitif düzeyde, hesap verebilirlik boyutu ile 0,295 pozitif düzeyde, geride durma boyutu arasında 0,283 pozitif düzeyde, cesaret boyutu arasında 0,395 pozitif düzeydedir.

Regresyon Analizi

Aşağıda hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki etki ve ilişkileri incelemek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 6. Çoklu Regresyon Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	F Anlamlılık D.	Durbin-Watson	
0,652	0,426	0,416	0,760	42,975	0,000	1,782

Regresyon modelindeki hizmetkâr liderlik bağımsız değişkenin kurumsal kültür fonksiyonunu açıklama yüzdesi %41,6' dır. F değerine ait sig. 0,000 olup F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 7. Çoklu Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		T	Sig.	Tolerans VIF	
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	0,019	0,049			0,0389	0,698		
Güçlendirme	0,471	0,050	0,472*		9,484	0,00	1,000	1,00
Affetme	0,27	0,049	0,28*		6,223	0,695	1,000	1,000
Hesap Verebilirlik	0,28	0,049	0,29*		0,290	0,547	1,000	1,000

Tevazu	0,266	0,049	0,267*	5,276	0,000	1,000	1,000
Sorumlu Yöneticilik	0,351	0,050	0,352*	7,271	0,000	1,000	1,000
Otantiklik	0,22	0,049	0,23*	0,321	0,656	1,000	1,000
Geride durma	0,24	0,049	0,25*	0,296	0,525	1,000	1,000
Cesaret	0,34	0,049	0,35*	0,323	0,597	1,000	1,000

Kurumsal kültür = 0,019 + 0,472 Güçlendirme + 0,266 Tevazu + 0,351 sorumlu yöneticilik. Kurumsal kültür bir birim arttığında güçlendirme 0,471 birim artmaktadır, tevazu 0,266 birim artmaktadır ve sorumlu yöneticilik 0,351 birim artmaktadır.

Tabloda Hizmetkâr Liderliğin güçlendirme boyutuna ait kat sayının 0,472 olduğu görülmektedir. Kat sayıya ait sig. 0,000 ve 0,000<0,05 olduğundan kat sayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Güçlendirme boyutu klan kültürünü 0,472 kat sayısı ile pozitif yönde etkilemektedir. H1a. Hipotezi kabul edilir. Aynı durum H7a ve H8a için de geçerlidir. H7a, H8a numaralı hipotezler kabul edilir. Diğer yandan H2a, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezleri ret edilmiştir.

Kurduğumuz modelde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak hizmetkâr liderlik değişkenin kurumsal kültür değişkeni üzerinde etkisinin olup olmadığının yorumu yapılmıştır.

Tablo 8. Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Kültürü Etkileme Durumu

		<i>B</i>	<i>P</i>
Hizmetkâr Liderlik	Kurumsal Kültür	0,824	0.000**

Yapılan analiz sonucunda yukardaki değerlere ulaşılmıştır. Buna göre hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürü pozitif yönde anlamlı ve 0,824 kat sayısı ile etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Hizmetkâr Liderliğin Boyutlarının Klan Kültürü Etkileme Durumu

		<i>B</i>	<i>P</i>
Güçlendirme	Klan	0,396	0.000**
Affetme	Klan	- 0,039	0,695
Hesap verebilirlik	Klan	0,033	0,547
Tevazu	Klan	0,263	0,017
Sorumlu yöneticilik	Klan	0,195	0,023*
Otantiklik	Klan	0,026	0,656
Geride durma	Klan	0,028	0,525
Cesaret	Klan	0,039	0,597

Yukarda görüldüğü gibi hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu 0,396 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün klan boyutunu 0,263 kat sayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün klan boyutunu 0,195 kat sayı derecesi ile 0,023 düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1a, H7a, H8a Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün klan boyutunu -0,039 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani klan kültürüne sahip bir kurumda hizmetkâr liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H2a, H3a, H4a, H5a, H6a hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 10. Hizmetkâr Liderliğin Boyutlarının Adokrasi Kültürü Etkileme Durumu

		<i>B</i>	<i>P</i>
Güçlendirme	Adokrasi	0,431	0.000**
Affetme	Adokrasi	-0,197	0.000**
Hesap verebilirlik	Adokrasi	0,211	0.000**
Tevazu	Adokrasi	0,291	0.000**

Sorumlu yöneticilik	Adokrasi	0,376	0,023*
Otantiklik	Adokrasi	- 0,178	0.018*
Geride durma	Adokrasi	0,226	0.000*
Cesaret	Adokrasi	-0,172	0,021*

Yukarda görüldüğü gibi hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,431 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,291 katsayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,376 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,211 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu kurumsal kültürün adokrasi boyutunu 0,226 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1b, H2b, H3b, H7b, H8b, Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün adokrasi boyutunu -0,197 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani adokrasi kültürüne sahip bir kurumda hizmetkâr liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum otantiklik ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H4b, H5b, H6b hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 11. Hizmetkâr Liderliğin Boyutlarının Hiyerarşi Kültüre Etkisi

		<i>B</i>	<i>P</i>
Güçlendirme	Hiyerarşi	0,375	0.000**
Affetme	Hiyerarşi	-0,028	0,596
Hesap verebilirlik	Hiyerarşi	0,037	0,547
Tevazu	Hiyerarşi	0,276	0,017
Sorumlu yöneticilik	Hiyerarşi	0,227	0,029*
Otantiklik	Hiyerarşi	0,023	0,682
Geride durma	Hiyerarşi	0,025	0,561
Cesaret	Hiyerarşi	0,041	0,625

Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu 0,375 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu 0,276 kat sayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu 0,227 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1c, H7c, H8c Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün hiyerarşi boyutunu -0,028 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani hiyerarşi kültürüne sahip bir kurumda hizmetkâr liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H2c, H3c, H4c, H5c, H6c hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 12. Hizmetkâr Liderliğin Boyutlarının Pazar Kültürü Etkileme Durumu

		B	P
Güçlendirme	Pazar	0,599	0.000**
Affetme	Pazar	-0,033	0.000**
Hesap verebilirlik	Pazar	0,032	0.000**
Tevazu	Pazar	0,299	0.000**
Sorumlu yöneticilik	Pazar	0,277	0,033*
Otantiklik	Pazar	0,019	0.027*
Geride durma	Pazar	0,021	0.000*
Cesaret	Pazar	0,037	0,029*

Hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu 0,599 katsayı derecesi ile pozitif yönde, hizmetkâr liderliğin tevazu boyutu kurumsal kültürün pazar boyutunu 0,299 kat sayı derecesi ile pozitif yönde ve hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu kurumsal kültürün pazar boyutunu 0,277 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede H1d, H7d, H8d Numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu, kurumsal kültürün pazar boyutunu -0,033 katsayı derecesi anlamlı düzeyde etkilememektedir. Yani pazar kültürüne sahip bir kurumda hizmetkâr liderliğin affetme davranışında bulunması kurumun sahip olduğu kültürü etkilememektedir. Aynı durum hesap verebilirlik, otantiklik, geride durma ve cesaret boyutlarında da geçerlidir. Dolayısıyla H2d, H3d, H4d, H5d, H6d hipotezleri ret edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürün üzerindeki etkisini incelemek için gerçekleştirilen bu çalışmada Belgelendirme firması çalışanları olan toplam 266 kişiden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin boyutlarına ilişkin ifadelerin genel ortalama değerlerine bakıldığında en düşük değere sahip boyutun otantiklik boyutu olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan kuruluştta önderlerin risk almakta isteksiz davrandığını, istenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında hislerini yansıtmakta zorlandığını göstermektedir.

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin kurumsal kültürü etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Analiz sonucunda hizmetkâr liderlik kurumsal kültürü 0,824 katsayı ve 0,000 anlamlı derecesiyle pozitif yönde anlamlı etkilediği görülmüştür.

Çalışanların algısına göre araştırma yapılan kuruluştta pazar kültürü hâkimdir. Piyasada önemli bir yere sahip olmak için çok çaba gösterilir. Çevresel etkilerin verimliliği ön planda tutulmaktadır. Firmada rekabete önem veren, sert yönetici, yarışmacı, karlılığı önemseyen ve verimliliğin müşteri odaklı olduğu ve firmanın diğer firmalardan üstünlüğünün olması önemsendiği bulunmuştur.

Güçlendirmenin hizmet sektörü gibi hızlı karar verilmesi gereken bir alanda çalışanların işi yapmaları için gerekli bilgilerin verilmesi, yeteneklerini kullanması için cesaretlendirmesi olması beklenen bir durumdur.

Çalışmada kurumsal kültürün hiyerarşi boyutu -0,472 çıkmıştır. Bunun sebebi hizmetkâr liderliğin bürokrasiyi ve hiyerarşiyi kaldırması olarak düşünülebilir. Diğer boyutları olan klan, adokrazi ve pazar boyutları pozitif çıktığından hizmetkâr liderliğin boyutları tarafından desteklenmektedir.

Bu araştırma özel sektörde çalışan iş görenler üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın bulguları özel sektör çalışanları ile sınırlıdır. Kamu sektörü çalışanları ile ilgili araştırmalar mevcuttur. Özel ve kamu sektör çalışanlarının bir arada ele alındığı çalışma yapılabilir.

Bu çalışma özel bir şirket bünyesinde çalışan personelin kurumsal kültür ve hizmetkâr liderlik algıları değerlendirilerek yapılmıştır. Kesitsel zaman aralığında veriler toplanarak yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir. Kesitsel çalışmalarda belirlenen örneklem kitlesinden bir kere veri alarak analiz edildiğinde konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda farklı alanlarda hizmet veren kurumlardaki çalışanlar örneklem olarak seçilerek çalışmanın genellemesi artırılabilir.

Bu çalışma Türk kültüründe çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Farklı ülkelerdeki çalışanlardan örneklem alınarak hizmetkâr liderlik ile kurumsal kültür arasındaki ilişkiler farklı bir çalışmanın konusu olabilir. Araştırma için yapılacak en belirgin önerilerden bir tanesi daha yüksek sayıda örneklem ile yinelenmesi olabilir.

KAYNAKÇA

- Bakoğlu, R., Aşkun B. ve Yıldırım H. (2016). *Türkiye’de kamu kurum kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Belias, D. ve Koustelios A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture* 2nd edition. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Cameron, K. ve Freeman, S. (1991). *Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness*. *Organizational Change and Development*, (5), 23-58.
- Carroll, T. L. (2005). Leadership skills and attributes of women and nurse executives: challenges for the 21st century. *Nursing Administration Quarterly*, 29(2), 146-153.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve iş gören performansı üzerine etkisi: restoran çalışanları üzerinde bir inceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2902-2911.
- Daft, R.L. (2008). *Management*. South-Western California: College Pub.
- Davenport, T. (2014). *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Deal, T. E. ve A. A. Kennedy (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Diñer, M. K. ve Bitirim, S. (2012). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(28) , Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifd/issue/22861/244106>
- Duyan, E. ve Van Dierendonck, D. (2014). *Hizmetkâr liderliği anlamak: teoriden ampirik araştırmaya doğru*. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (49).
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 15. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- <https://www.turkak.org.tr> (Erişim Tarihi 17.10.2022)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., ve Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *Ege Academic Review*, 10(1).
- Page, D., ve Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, 69-110.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Van Dierendonck D, Nuijten I. (2011). The servant leadership survey (sls): development and validation of a multidimensional measure, *Journal of Business Psychology*, (26), 249-267.
- Yıldırım, A. (2017) Kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderliğin rolüne ilişkin bir araştırma, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Malatya.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yukl, A. Gary. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.