

## Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki (The Relationship Between Servant Leadership Perceptions of Restaurant Employees and Work Engagement Levels)

Hasan CİNNİOĞLU<sup>a</sup> Çağrı SAÇLI<sup>b</sup>

<sup>a</sup>İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Hatay, Türkiye. [hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr](mailto:hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr)

<sup>b</sup>İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Hatay, Türkiye. [cagri.sacli@iste.edu.tr](mailto:cagri.sacli@iste.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Hizmetkâr liderlik İşe adanmışlık Restoran İstanbul</p> <p>Gönderilme Tarihi 19 Temmuz 2019 Revizyon Tarihi 30 Ağustos 2019 Kabul Tarihi 4 Eylül 2019</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Bu çalışmanın temel amacı, birinci sınıf restoran işletmesi çalışanlarının yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık duygusu arasındaki ilişkileri belirlemektir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Bu amacı gerçekleştirmek için, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 388 birinci sınıf restoran işletmesi çalışanından soru formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Katılımcılar basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modeli aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.</p> <p><b>Bulgular</b> – Çalışma sonucunda restoran çalışanlarının yöneticilerini birer hizmetkâr lider olarak algıladığı ve işe adanmışlık düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, algılanan hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutları olan dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur</p> <p><b>Tartışma</b> – Bu sonuçlara göre, restoran yöneticilerinin sadece işletmenin amaçlarına değil aynı zamanda çalışanların istek ve gereksinimlerine önem veren, güçlendirme yoluyla onların bireysel gelişimine katkı sağlayan, empati kurabilen ve etik davranan birer lider oldukları söylenebilir. Çalışanların işletme içindeki faaliyetlerini yerine getirirken, istekli ve mutlu bir şekilde çalıştıkları, işlerine büyük ölçüde konsantre oldukları, sektörün zor çalışma şartlarına rağmen işlerini severek yaptıkları ifade edilebilir. Çalışanlarının işe adanmışlık duygusunu arttırmak isteyen yöneticilerin bu duyguyu arttırabilecek bir liderlik davranışı sergilemesi gerekmektedir. Çalışanların istek ve gereksinimlerini göz önünde bulunduran, onların bireysel gelişimine destek veren hizmetkâr liderlik davranışı çalışanların işe adanmışlık duygusunu arttırabilecek liderlik türlerinden bir tanesidir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Key Words:</b> Servant leadership Work engagement Restaurant İstanbul</p> <p>Received 19 July 2019 Revised 30 August 2019 Accepted 4 September 2019</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The main purpose of this study is to determine the relationships between perceived servant leadership of restaurant employees related to their managers and levels of work engagement</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – In order to achieve this aim 388 survey data were collected from first class restaurant employees in the city of İstanbul. Participants were selected by simple random sampling method and data analysed via structural equation model.</p> <p><b>Findings</b> – As a result of this study it was determined that restaurant employees see their managers as servant leaders and have a moderate level of work engagement. It was also revealed that positive and meaningful relationships were also found between perceived servant leadership and the sub dimensions of work engagement such as vigor, dedication and absorption.</p> <p><b>Discussion</b> – According to the results of this study, it can be said that restaurant managers are leaders who are not only interested in the goals of the business but also are interested in wishes, needs and individual development of employees through giving power, empathizing them and to behaving ethically. It can be stated that the employees work willingly and happily, concentrate on their work to a great extent while performing their activities within the enterprise, and they do their job lovingly despite the difficult working conditions of the sector. Managers who want to increase their employees' sense of dedication to work need to exhibit leadership behaviors that can increase this feeling. Servant leadership behavior, which takes into consideration the wishes and needs of employees and supports their individual development, is one of the types of leadership that can increase employees' sense of commitment.</p>

### Önerilen Atf/Suggested Citation:

Cinnioğlu, H., Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1769-1778.

## Giriş

Hizmet sektöründe yer alan restoran işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetlerin soyut olması, insan odaklı olması, üretim ile tüketimin eş zamanlı olması gibi özelliklerinden dolayı restoran işletmeleri çalışanlarının iş ile ilgili faaliyetleri yerine getirirken yüksek düzeyde performans sergilemelerini zorunlu kılabilmektedir. Bu performansın gerçekleşmesi ise personelin işine odaklanması, tamamen konsantre olması, işini yaparken kendini mutlu hissedebilmesi, dinç ve enerjik olması ve aynı zamanda bu işten gurur duyması gibi unsurlara bağlı olabilmektedir. İşe adanmışlık duygusu bahsedilen unsurları kapsamı açısından restoran işletmeleri için büyük önem arz eden kavramlardan biridir. Diğer taraftan, yöneticilerin işletme faaliyetlerini yerine getirirken benimsedikleri liderlik tarzları da çalışanların performanslarını etkileyebilmektedir. Günümüzde işletmeler, insan unsurunun ön plana çıkmasıyla birlikte özellikle insana yönelik liderlik tarzlarına yönelmektedir. Bu noktada, personelin istek ve gereksinimlerine yönelik ortaya çıkan bir liderlik türlerinden biri de hizmetkâr liderliktir. Çalışan odaklı hizmetkâr liderlik davranışı yukarıda belirtilen ve işe adanmışlık kavramı altında toplanan unsurları etkileyebilecektir. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı restoran çalışanlarının yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algıları ile sahip oldukları işe adanmışlık duyguları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırma amacı doğrultusunda, öncelikle alanyazından hareketle konunun kavramsal çerçevesi ve soru formu oluşturulmuş, daha sonra İstanbul'daki birinci sınıf restoran işletmeleri çalışanları örnekleminde yüz yüze anket tekniği yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarının ilgili taraflara ve alanyazına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

### 1. Kavramsal Çerçeve

Greenleaf (1977: 2), Hermann Hesse tarafından kaleme alınan "Doğuya Yolculuk" kitabındaki Leo karakterinin hizmet etme davranışından etkilenecek hizmetkâr liderlik kavramını 1970'lerde ortaya koymuştur. Bu kavramın temelinde hizmet etme isteği yer almaktadır (Sanı vd. 2013: 64). Greenleaf'a göre hizmetkâr lider, her şeyden önce bir hizmetkârdır. Hizmetkâr liderlik, hizmet etme duygusuyla ortaya çıkar, bu duygu sonraki süreçte takipçileri yönetme isteğine dönüşür (Greenleaf 1977: 2). Page ve Wong'a (2000: 70) göre hizmetkâr lider; asıl amacı insanlara hizmet etmek olan ve onları geliştirme ya da güçlendirme yoluyla, birtakım görevlerin ve amaçların başarıyla yerine getirilmesini sağlayan liderdir. Hizmetkâr liderin doğasında başkalarına hizmet etme duygusu vardır. Hizmetkar lider takipçilerini geliştirebildiği ölçüde başarılı olur (Bass 2000: 33; Kumar 2018: 44). Diğer liderlik tarzlarının çoğu öncelikle misyona ve daha sonra bu misyonu gerçekleştirmek için çalışanlarını güçlendirmeye odaklanırken, hizmetkâr liderler öncelikle personelinin başarısına daha sonra ise misyona odaklanır (Gandolfi ve Stone 2018: 265). Hizmetkâr liderliğin olduğu işletmelerde personelin daha memnun, yüksek performanslı ve işletmesine bağlı olduğuna yönelik güçlü kanıtların olmasından dolayı son dönemlerde hizmetkâr liderlik kavramı örgütsel ve akademik anlamda popüler hale gelmeye başlamıştır (Muller vd. 2018: 47). Hizmetkâr liderler, insanlar tarafından güven duyulan, takipçilerine önem veren, onları güçlendiren, onların istek ve ihtiyaçlarını ilk sıraya koyan, örgütlerde misyon ve vizyon oluşturan, topluma yardım etmek isteyen, etik kurallara bağlı, kavramsal yeteneklere sahip, empati kurabilen liderlerdir (Farling vd. 1999: 51; Page ve Wong 2000; Russell ve Stone 2002: 146; Spears 2002: 5-10; Liden vd. 2008: 162; Baykal vd. 2018: 35).

Hizmetkâr liderliğin başarıyla uygulanabilmesi örgütün yapısıyla doğrudan ilişkili olabilmektedir. Hiyerarşiye önem veren ya da çalışanların ihtiyaçlarını ikinci planda tutan örgütlerde hizmetkâr liderlik davranışlarının sergilenebilmesi, bu özelliklerin değişmesine bağlı olabilmektedir. Başka bir deyişle, sadece misyonun ve vizyonun ön planda tutulduğu örgütlerde, işletme misyonunu ikinci plana koyan ve personeli ön plana çıkaran hizmetkâr liderlik uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi zor olabilecektir. Bu nedenle işletme sahiplerinin hizmetkâr liderlik uygulamasını sağlayabilecek örgüt yapısına imkân vermesi gerekmektedir.

İşe adanmışlık temel olarak, kişinin benliğinin işin önemi ya da işin değeri ile bütünleşmesi veya bağlantılı olması şeklinde tanımlanmaktadır (Chusmir 1982: 596). Başka bir ifadeyle, çalışanların kendilerini enerjik hissetmesi ve iş faaliyetlerine etkili bir şekilde bağlanmasını ifade etmektedir (Schaufeli vd. 2008: 176). İşe adanmışlık; pozitif, tatmin edici, işle ilgili dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen ruh halidir (Schaufeli vd. 2002: 74). *Dinçlik*; kişinin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılığı, iş yaparken çaba sarf etme istekliliği ve zorluklarla karşılaştığı durumlarda bile çalışmada ısrarlı olması olarak tanımlanabilir. *Kendini adama*; anlamlılık hissini, coşku, ilham, gurur ve mücadeleyi ifade etmektedir.

Bireylerin yaptıkları iş onlara ilham verir, işlerini heves ve coşkuyla yaparlar ve yaptığı işlerinden dolayı gurur duyarlar. *Yoğunlaşma*; kişinin tamamen yoğun ve mutlu bir biçimde kendini işine vermesi, bu esnada zamanın hızla akıp geçmesi ve kendini işinden ayırmakta zorluk çekmesidir (Schaufeli vd. 2002: 74-75). İş görenlerin sahip olduğu işe adanmışlık duygusu, liderlik, güven, yönetim tarzı ve örgüt kültürü gibi faktörlere bağlıdır (Lockwood 2007: 8). Bu nedenle, bir örgütteki liderlik gelişimi çalışanların işe adanmışlık duygusuyla ilişkilidir (Ghafoor vd. 2011: 7393).

Alanyazın incelendiğinde, liderlik davranışı ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Carter ve Baghurst'un (2014: 462) yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Hizmetkar liderliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. De Clercq vd. (2014) tarafından hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 263 bilgi teknolojileri çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan hizmetkâr liderlik davranışı arttıkça çalışanların işe adanmışlık duyguları da artmaktadır. Raya vd. (2015) tarafından 210 kamu çalışanı üzerinde hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık duygusu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çalışmada ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Mitterer (2017) tarafından, 284 sağlık çalışanı örnekleminde hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üstündeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların işe adanmışlık duygusunu pozitif yönde etkilediği sonuca ulaşılmıştır. Aynı zamanda Haar vd. (2017) tarafından hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişki ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlığın dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma alt boyutları arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Son olarak Coetzer vd. (2017) tarafından hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 224 inşaat şirketi çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık duygusu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>*: Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutlarından dinçlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>2</sub>*: Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutlarından kendini adama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*H<sub>3</sub>*: Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutlarından yoğunlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın evren ve örnekleme ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmelerin sahip olduğu imaj, işletme çalışanı tarafından sunulan hizmetlerin misafirde bıraktığı etkiyle şekillenmektedir. Bu nedenle, liderlerin iç müşteriler olarak adlandırılan personelin istek ve gereksinimlerinin belirlemesi, onların kişisel gelişimlerine önem vermesi, onları dinlenmesi ve onlara hizmet etmesi önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, yöneticilerin işletme faaliyetlerini yerine getirirken sadece klasik liderlik davranışlarını değil aynı zamanda hizmetkâr liderlik davranışlarını da sergilemesi önem arz edebilmektedir (Çevik ve Akoğlan Kozak 2010: 85). Sektörün karakteristik özelliğinden dolayı restoran işletmelerinde görev yapan personel, işletmenin amaçlarını yerine getirmek amacıyla faaliyetlerde bulunurken gerek duygusal, gerekse fiziksel emeklerini yoğun bir şekilde kullanabilmektedir. Bu nedenle, restoran personelinin çalışma esnasında dinç olması, yaptığı işe yoğunlaşması ve işini sevmesi başka bir deyişle işe adanmışlık duygusunun yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Aksi takdirde, kendilerinden beklenen performansı sergilemede zorluk çekebilirler. Çünkü çalışanların sahip olduğu işe adanmışlık duygusu, işletmeler için önemli olan çalışan memnuniyetine (Yeh 2013: 228), çalışanların güçlendirme algılarına, iş tatminine (Eyiusta 2015: 74), işletmenin finansal performansına (Xanthopoulou vd. 2009: 196), çalışan performansına (Bakker ve Bal 2010: 203) pozitif şekilde etki etmektedir. Çalışanların bu tarz özelliklere sahip olabilmesi de restoran işletmesindeki liderlerin sergileyeceği liderlik davranışından etkilenebilecektir. Alanyazında birçok işletme türü açısından hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık duygusunu inceleyen çalışmaların olmasına rağmen, restoran işletmelerine yönelik fazla çalışma bulunmamaktadır. Restoran işletmelerinin emek yoğun yapısı, esnek çalışma saatlerine sahip olması ve

üretim ile tüketimin eş zamanlı olması gibi özelliklerinden dolayı, yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların işe adanmışlık duyguları diğer işletmelere göre daha da fazla önem arz edebilmektedir

Araştırmanın amacı, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileri ile ilgili hizmetkâr liderlik algılarını tespit etmek ve çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyleri ile işe adanmışlık duyguları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bununla birlikte, çalışanların yöneticilerini ne ölçüde birer hizmetkâr lider olarak algıladığını ve sahip oldukları işe adanmışlık düzeyini ortaya koymak çalışmanın diğer bir amacıdır.

## 2.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki kısımdan oluşan anketin ilk bölümünde katılımcıların hizmetkâr liderlik algısını ve işe adanmışlık düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunurken; ikinci kısım demografik sorulardan oluşmaktadır.

Çalışmada katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek için Liden ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilmiş ve 2015 yılında tekrar gözden geçirilerek yedi ifade ve tek boyuta indirilerek sadeleştirilmiş, geçerlilik ve Türkçe'ye çevirme çalışması Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların işe adanmışlık duygularını ölçmek amacıyla Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilen işe adanmışlık ölçeğinin kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçek, dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma olarak adlandırılan üç alt boyuttan ve dokuz ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplamaya geçilmeden önce 30 katılımcıyla pilot uygulama yapılmış ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra soru formuna son hali verilmiştir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ortaya koymak için güvenilirlik (Cronbach Alfa) değerleri hesaplanmış (Tablo 3) ve ölçeklerin güvenilir düzeyde olduğu ortaya konulmuştur.

## 2.3. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul ilindeki birinci sınıf restoran işletmeleri çalışanlarıdır. Evrenin tamamına ulaşmadaki maliyet ve zamansal kısıtlılıklardan dolayı, belirlenen evren üzerinden örneklem alınmıştır. Araştırmanın örneklemi 2018 yılı itibarıyla İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün internet sitesinde (Turizm Belgeli Tesisler 2018) yer alan turizm işletme belgeli 166 birinci sınıf restoran çalışanı oluşturmaktadır. Evren tam olarak bilinemediğinden sınırsız olarak kabul edilmiş ve bu yüzden sınırsız evren için belirlenen örneklem sayısı 384 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç 2013: 47). Araştırma evreninin birinci sınıf restoran çalışanlarından oluşmasının en büyük sebebi, bu tarz işletmelerin organizasyon yapısının ve işleyişinin diğer yiyecek-içecek işletmelerine göre daha büyük ve sistemli olabilmesinden kaynaklanmaktadır. İstanbul ilinin örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni ise Türkiye'deki en fazla birinci sınıf restoran işletmelerinin burada olması, turizm açısından önemli bir yere sahip olması ve araştırmacıya yakınlığıdır. Örneklemdeki 384 kişinin belirlenmesinde ise kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Soru formu Eylül-Aralık 2018 tarihlerinde restoran çalışanlarına dağıtılmıştır. Toplamda 410 yönetici statüsünde olmayan (barmen, garson, komi, aşçı vb.) çalışana ulaşılmış, çalışanların 392'sinden geri dönüş sağlanmış, hatalı ve eksik soru formları çıkartıldıktan sonra 388 soru formu çalışma kapsamında analiz edilmiştir.

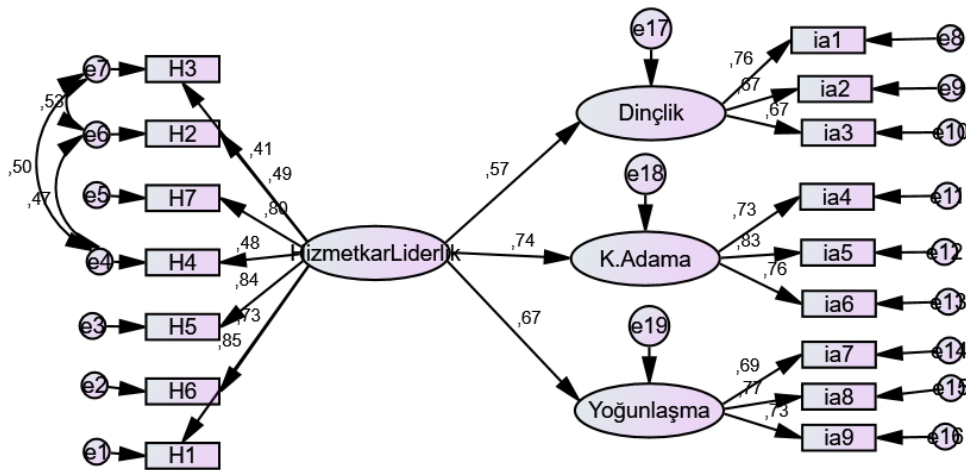
## 3. Araştırmanın Bulguları

Örneklem dâhilindeki katılımcıların % 59'u erkek, %51'i bekâr, % 38'i üniversite mezunudur. Çalışanların % 41'i 24-30 yaş aralığında ve % 36'sı aynı kurumda altı ile dokuz yıl aralığında çalışmaktadır. Araştırmada hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık soru formlarının doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buradaki temel amaç soru formlarının orijinal yapısının bu çalışmada da geçerli olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırma modeline bağlı olarak hizmetkâr liderlik ölçeğine tek faktörlü, işe adanmışlık ölçeğine yönelik olarak birinci düzey çok faktörlü model analizi yapılmıştır. Bir araştırmada sınanan modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu test sonucu ile ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır. Bu uyum indekslerinin sınırları, Tablo 1'de yer almaktadır (Meydan ve Şeşen 2015: 22). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 1 incelendiğinde, her iki ölçeğin uyum endeksi değerlerinin iyi uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Soru Formlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	İşe Adanmışlık Ölçeği
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,99	3,02
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,98	,95
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	,07	,07
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,98	,97
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	,95	,94
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	,99	,97
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,97	,95
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	,98	,97

Soru formlarının doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık alt boyutları arasındaki ilişkiler ölçüm modeli ile incelenmiştir (Şekil 1). Araştırmadaki ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yaparken yüksek düzeydeki düzeltme indeksleri yapılarak ölçüm modeli iyileştirilmiştir.



Şekil 1. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Tablo 2'de yer alan ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, modelin genel olarak iyi uyum sınırları içinde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2. Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

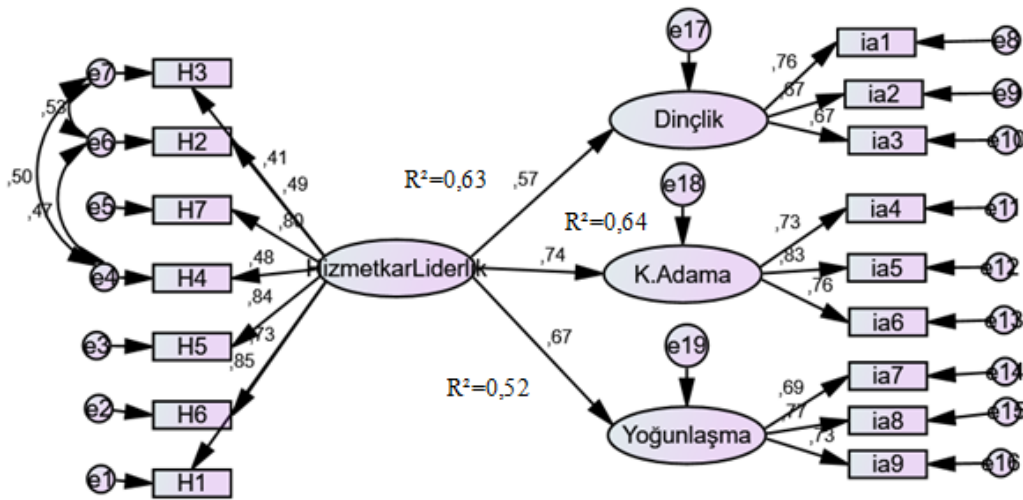
İNDEKSLER	DEĞER	UYUM
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	3,45	İyi uyum
NFI	,91	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	,07	Kabul edilebilir uyum
GFI	,94	İyi uyum
AGFI	,91	İyi uyum
CFI	,96	Kabul edilebilir uyum
TLI	,95	İyi uyum
IFI	,96	İyi uyum

Araştırmada kullanılan soru formlarının doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra katılımcıların değişkenlere yönelik algı düzeyleri ve değişkenlerin güvenilirlik düzeyleri analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur. Soru formlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde, genel olarak güvenilir olduğu söylenebilir. Katılımcıların hizmetkâr liderlik algı (3,31) ve işe adanmışlık genel (3,24) düzeylerinin orta düzeyde olduğu, ayrıca işe adanmışlık alt boyutları olan dinçlik (3,01), kendini adama (3,42) ve yoğunlaşma (3,29) boyutlarının da orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenlerin Ortalama ve Güvenirlilik Değerleri

Değişkenler	İfade sayısı	Ort.	S.S.	Güvenirlilik Değ.
Hizmetkâr Liderlik	7	3,31	0,918	0,81
Dinçlik	3	3,01	0,741	0,72
Kendini adama	3	3,42	1,012	0,79
Yoğunlaşma	3	3,29	0,911	0,80
İşe Adanmışlık	9	3,24	0,876	0,82

Araştırmada kullanılan ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra hipotezlerin test edilmesi için yol analizinden yararlanılmıştır. Şekil 2'deki yol analizi değerleri ve Tablo 4'teki hipotez testi sonuçları incelendiğinde hizmetkâr liderlik ile dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma duygusu arasında pozitif yönlü ve istatistiksel yönden anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi

Tablo 4'te görüldüğü üzere tüm bu sonuçlara göre araştırmada kurulan H1, H2 ve H3 hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik ile İşe Adanmışlık Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik YEM Sonucu

	Ölçüm Maddeleri	Standart Değer	t-değeri	
Hizmetkâr Liderlik	H1	,85	11,18***	
	H2	,49	14,74***	
	H3	,41	14,92***	
	H4	,48	14,76***	
	H5	,84	11,51***	
	H6	,73	13,44***	
	H7	,80	12,45***	
Dinçlik	İA1	,76	8,68***	
	İA2	,67	11,33***	
	İA3	,67	11,32***	
Kendini Adama	İA4	,73	12,03***	
	İA5	,83	8,91***	
	İA6	,76	11,24***	
Yoğunlaşma	İA7	,69	11,66***	
	İA8	,77	9,70***	
	İA9	,73	10,82***	
Hipotezler				
H1: Hizmetkâr Liderlik	↔	Dinçlik	,57	9,88*** Desteklendi.
H2: Hizmetkâr Liderlik	↔	Kendini adama	,74	12,98*** Desteklendi.
H3: Hizmetkâr Liderlik	↔	Yoğunlaşma	,67	11,07*** Desteklendi.

### Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, restoran çalışanlarının yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik alguları ile işe adanmışlık duyguları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 388 restoran çalışanına yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, restoran çalışanları yöneticilerini orta düzeyde hizmetkâr lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, restoran yöneticilerinin sadece işletmenin amaçlarına değil aynı zamanda çalışanların istek ve gereksinimlerine önem veren, güçlendirme yoluyla onların bireysel gelişimine katkı sağlayan, empati kurabilen ve etik davranan birer lider oldukları söylenebilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, İstanbul'da faaliyet gösteren birinci sınıf restoranların yöneticilerinin hizmetkar liderlik düzeylerinin yüksek olduğu ve literatürde konunun önemini gösteren çalışmaların (Çevik ve Akoğlan Kozak 2010; Brownell 2010; Baytok ve Ergen 2013; Cinnioğlu vd. 2018) bu durumu desteklediği ifade edilebilir.

Restoran çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerine bakıldığında ise orta düzey bir adanmışlık duygusuna sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuca göre, çalışanların işletme içindeki faaliyetlerini yerine getirirken,

istekli ve mutlu bir şekilde çalıştıkları, işlerine büyük ölçüde konsantre oldukları, sektörün zor çalışma şartlarına rağmen işlerini severek yaptıkları ifade edilebilir. Elde edilen bulgular literatürde konu ile ilgili çalışmalarla (Kodaş 2008; AbuKhalifeh ve Som 2013) uyumlu olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin orta seviyede çıkması sahip oldukları demografik özelliklerle de ilgili olabilmektedir. Örneğin, katılımcıların çoğunluğunu genç çalışanların oluşturduğu görülmektedir. İleri yaşlardaki çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla işe adanmış olmaları, işlerini daha fazla benimsemeleri ve kendilerini işlerine daha fazla adayabildikleri ile açıklanabilir. Restoran işletmelerinde görev yapan çalışanların çoğunluğunun asgari ücret ya da biraz daha fazla ücretle çalışmaları başka bir deyişle düşük gelire sahip olmaları işe adanmışlık duygularını da etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların büyük bir çoğunluğunun işletmede uzun süre çalışmaması, kısa bir süre çalıştıktan sonra iş değiştirmeleri başka bir ifade ile işlerini çok benimsememesi işe adanmışlığın orta düzeyde çıkmasında etkili olabilmektedir.

Araştırmanın bir diğer amacı, hizmetkâr liderlik algısı ile işe adanmışlık alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik davranışı ile işe adanmışlık alt boyutları dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca göre, restoran çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranış düzeyi arttıkça işe adanmışlık duygularının da artabileceği söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu sonuç, alanyazındaki çalışmaların sonuçlarıyla da örtüşmektedir (Carter ve Baghurst 2014; De Clercq vd. 2014; Raya vd. 2015; Mitterer 2017; Haar vd. 2017; Coetzer vd. 2017).

Çalışma saatlerinin esnek olması, işlerin emek-yoğun biçimde yürütülmesi, üretimle tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, tatil günlerinin kısıtlı olması, sürekli olarak misafirlerle iç içe olunması gibi faktörlerden dolayı, restoran işletmelerinin çalışma şartları turizmin diğer sektörlerine göre daha zor olabilmektedir. Bu nedenle, bu işletmelerde görev yapan personelin sahip olduğu işe adanmışlık duygusu kendilerinden beklenen performansı sergilemelerinde önemli rol oynayabilecektir. Alanyazından da görüleceği üzere, çalışanların işe adanmışlık duygusu yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzından etkilenebilmektedir. Bu nedenle, çalışanlarının işe adanmışlık duygusunu arttırmak isteyen yöneticilerin bu duyguyu arttırabilecek bir liderlik davranışı sergilemesi önerilmektedir. Çalışanların istek ve gereksinimlerini göz önünde bulunduran, onların bireysel gelişimine destek veren hizmetkâr liderlik davranışı, çalışanların işe adanmışlık duygusunu arttırabilecek liderlik türlerinden bir tanesidir. Bu nedenle, yöneticilerin işletme faaliyetlerinde hizmetkâr liderliğe özgü davranışlar göstermesi önerilmektedir. Kavramsal çerçevede de belirtildiği gibi işletme sahiplerinin klasik örgüt yapısının bir özelliği olarak misyona öncelik verilmesi hususunu biraz esnetip, yöneticilerin rahat bir şekilde çalışanların ihtiyaçlarını öncelik vererek hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileyebilecekleri bir örgütsel çevre oluşturmaları, işletme misyonuna daha kolay ulaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Konuyla ilgili gelecekte yapılması düşünülen çalışmalar, turizm sektörü içinde yer alan farklı işletmelerde, farklı şehirlerde ya da farklı değişkenleri de dâhil ederek gerçekleştirilebilir. Ayrıca farklı çalışmalarla bu çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir seviyesi gibi sosyo-demografik özellikleri açısından hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılabilir.

#### Kaynakça

- AbuKhalifeh, A.N. ve Som, A.P.M. (2013). The Antecedents Affecting Employee Engagement and Organizational Performance, *Asian Social Science*, 9 (7): 41-46.
- Bakker, A. ve Bal, M. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 189-206.
- Bass, Bernard M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations, *The Journal of Leadership Studies*, 7(3): 18-40.
- Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example, *Journal of Economy Culture and Society*, 57: 29-52.



- Baytok, A. ve Ergen, F.T. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 105-132.
- Brownell, J. (2010). Leadership in The Service of Hospitality, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3): 363-378
- Carter, D. ve Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement, *Journal of Bussiness Ethics*, 124: 453-464.
- Chusmir, H. L. (1982). Job Commitment and the Organizational Women, *Academy of Management Review*, 7(4): 595-602.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2018). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Hizmetkâr Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. 19. *Ulusal Turizm Kongresi* (ss.99-111). Türkiye: Afyonkarahisar.
- Coetzer, M.F., Bussin, M.H.R. ve Geldenhuys, M. (2017). Servant Leadership and Work-Related Well-Being in A Construction Company, *S.A. Journal of Industrial Psychology*, 43(0): 1-10.
- Çevik, S. ve Akoğlan Kozak, M. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik. 11. *Ulusal Turizm Kongresi* (ss.80-87). 2-5 Aralık 2010, Türkiye: Kuşadası.
- De Clarq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U. ve Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capita, *Human Resource Development Quarterly*, Summer, 25(2): 183-212.
- Eyiusta, C. M. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43 (Ocak): 68-78.
- Farling, M. L., Stone, A.G. ve Winston, B. E. (1999) Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research, *The Journal of Leadership Studies*, 6(1/2): 49-72.
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles and Servant Leadership, *Journal of Management Research*, 18(4):261-269.
- Ghafoor, A., Tahir M. Q., M. Ashan K. ve Hijazi, S.T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership, *African Journal of Business Management*, 5(17): 7391-7403.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatnes*. New York: Paulist Press.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M. ve Barney, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance, *The New Zealand Journal of Human Resource Management*, 17(2): 56-72.
- Kılıç, K.C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30): 106-113.
- Kodaş, B. (2018). Yiyecek İçecek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle İşe Angaje Olma Davranışları Arasındaki İlişki, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 1-14.
- Kumar, S. (2018). Servant Leadership: A Review of Literature, *Pacific Business Review International*, 11(1): 43-50.
- Liden, R. C., Sandy J. W., D.Meuser, J., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of A Short Form of The SL-28, *Leadership Quarterly*, 26 (2): 254-269.
- Liden, R. C., Sandy J. W., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, *Leadership Quarterly*, 19 (2): 161-177.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: H.R.'s Strategic Role, *Research Quarterly*: 2- 11.

- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mitterer, D. (2017). *Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent*, (Unpublished Doctoral Dissertation). Minneapolis: Walden University. College of Management and Technology.
- Muller, R., Smith, E. ve Lillah, R. (2018). Perceptions Regarding The Impact of Servant Leadership on Organisational Performance in The Eastern Cape, *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1): 56-62.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2014). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’ de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi* (ss.4-19). 7-8 Kasım 2014, Türkiye: Kayseri.
- Page, D. ve Wong, P.T. P. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership, Senyo Adjibolosoo (Editor), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* (pp. 69-109). University Press of America, Inc., New York.
- Raya, B.A., Wong, J.P. ve Banas, J.L.P. (2015). Influence of Servant Leadership Among Government Employees in The Province of Romblon, Philippines, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 2(12): 73-81.
- Russell, R.F. ve Stone, G.A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145- 157.
- Sanı, F. O. Ü., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1): 63-82.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. ve Van Rhenen. W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being, *Applied Psychology: An International Review*, 57(2): 173-203.
- Schaufeli, W. ve Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Spears, L. C. (2002). Introduction: Tracing, the Past, Present and Future of Servant Leadership, , Larry C. Spears, Michele Lawrence (Editor), *Focus on Leadership: Servant-Leadership for The Twenty-First Century* (pp 1-18).New York: John Wiley & Sons.
- Turizm Belgeli Tesisler (2018), <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR-172646/turizm-belgeli-tesisler.html>, Erişim tarihi: 16 Haziran 2018.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Xanthopoulos, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on The Role of Job and Personal Resources, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 183–200.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees, *Annals of Tourism Research*, 42: 214–239.