

Araştırma Makalesi

Hizmetkâr Liderliğin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi

The Impact of Servant Leadership on Work Engagement

Murat AK Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi muratak@kmu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-2292-1444	Mehmet Ali TÜRKMEÑOĞLU Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5668-2184
Hasan KURTBOĞAN Bağımsız Araştırmacı hasan_kurtbogan@outlook.com https://orcid.org/0000-0002-6983-9256	Hasan ARICILIK Bağımsız Araştırmacı hsn.crk@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-2594-9947

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
23.09.2024	01.11.2024

Öz

Bu araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının çalışan tutumları üzerindeki etkilerini anlamak ve daha olumlu bir iş ortamı oluşturmak için stratejilerin belirlenmesi ve sonuçlar çıkarılması amaçlanmaktadır. Eğitim sektörü çalışanlarından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırma neticesinde toplanan verilerin analizleri SmartPLS programı kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için de korelasyon analizinden faydalanılmış olup ayrışma geçerliliğini doğrulamak için de çapraz faktör yüklerine bakılmıştır. Ayrıca (PLS-SEM) analizi ve en küçük kareler yöntemi ile yapısal eşitlik modellemesine de bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; hizmetkâr liderliğin, işe angaje olma ve angaje olmanın alt boyutları arasında yer alan dinçlik, adanmışlık ve özümseme üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Buradan hareketle, hizmetkâr liderlik tarzının iş yeri dinamiklerini nasıl etkilediği ve bu liderlik tarzının motive edici bir çalışma ortamı oluşturmada önemli bir unsur olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İşe Angaje Olma, Nicel Araştırma, PLS

Abstract

This research aims to examine the effect of servant leadership on work engagement. The main goal of this study is to understand the effects of leadership styles on work engagement and to identify strategies and draw conclusions to create a more positive work environment. Data were collected from education sector employees through questionnaires. The SmartPLS program was used for data analysis in the research. Correlation analysis was utilized to explain the relationship between variables, and cross-factor loadings were examined to confirm Discriminant Validity. Additionally, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis and the method of least squares were employed for structural equation modeling. Our analyses demonstrate that

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Ak, M. & Türkmenoğlu, M.A., Kurtboğan, H., Arıcılık, H., 2024, Hizmetkâr Liderliğin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(4), 2453-2472.

servant leadership positively affects the sub-dimensions of work engagement i.e. vigor, dedication, and absorption. From this point of view, it has been revealed how the servant leadership style affects the workplace dynamics and how this leadership style is an important element in creating a motivating work environment.

Keywords: Leadership, Servant Leadership, Work Engagement, Quantitative Research, PLS

1. GİRİŞ

Son yıllarda yürütülen araştırmalar küresel çapta yaşanan kurumsal skandalların maliyetinin 42 milyar ABD doları civarında olduğunu tahmin etmektedir (PwC, 2020). Bu maliyetin %26'ından fazlasının üst yönetimlerin davranışlarından kaynaklandığı ölçülmektedir. Liderlerin güçlerini kötüye kullanması ve etik dışı davranması kurumlarda sadece ekonomik maliyetlere neden olmamakta, aynı zamanda çalışanların duygusal ve psikolojik olarak yıpranmalarına ve verimliliklerinin düşmesine sebep olmaktadır (Hassan vd., 2023). Dünyada yaşanan kurumsal sahtekarlıklar ve etik dışı davranışların gittikçe artması, gücünü astlarla paylaşan ve empati yeteneği gelişmiş lider modellerine olan ihtiyacın altını çizmektedir (Duyan ve Dierendonck, 2014). Günümüzde kaba kuvvet kullanarak otorite sağlamaya çalışan lider bireylerin artık çağımız dışında kaldığı ve bu liderlik tarzının da anlamını kaybettiği ifade edilebilir. Farklı bakış açılarına odaklanan, gönüllü olarak insanlara faydalı olan ve çalışanlara fayda sağlayan liderlere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmıştır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik yaklaşımı, insani değerleri merkeze alan önemli bir çıkış noktası olarak öne çıkmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Günümüzde organizasyonların yüksek verimliliğe ulaşabilmeleri sahip oldukları beşerî yeteneklerin fark edilmesi, kullanılması ve bunların geliştirilmesine bağlıdır (Albaiti vd., 2024). Liderler, çalışan bireylerin kendilerinde olan potansiyeli keşfetmeleri ve gerçekleştirmelerinde ciddi bir rol oynamaktadır (Liden vd., 2000). Hizmetkâr liderlik, organizasyon çalışanlarının motivasyonları, iş performansı, liderlik kabiliyetleri gibi farklı niteliklerinin geliştirilmesini merkeze alan bir liderlik yaklaşımı olduğu için çalışanlar ve organizasyon bakımından değerlendirilmesi ve irdelenmesi gereken liderlik yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir (Ürü Sanı vd., 2013).

Son zamanlarda organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için özellikle dikkate aldığı diğer kavram ise çalışan bireylerin işe angaje olmasıdır (Anitha, 2014). Bu kavram, alan yazında işe entegre olma, işe cezbolma, işe tutkunluk ve kendini işe adama olarak kullanılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008). Kahn'a göre (1990) bireyin işini benimseme düzeyi, işe adanma seviyesi, işi ve meslektaşlarıyla ilişki kalitesi, işe bağlanmasını etkileyen önemli unsurlardır. İşe angaje olan bireyler, işteki görevlerinde dinamik ve etkili bir yapıya sahiptirler. Bu bireyler kendilerini işlerinin gerekleriyle tam olarak başa çıkabilecek durumda görürler. İşe angaje olmuş bireyler şüphesiz örgütsel veya kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine büyük katkı sağlayacaktır (Motyka, 2018). Bu nedenle örgütler, çalışanların işe angaje olmalarını destekleyecek konulara gereken önemi göstermek zorundadır (Tatlı, 2023). Bireyler işe angaje olma durumunda genellikle işleriyle bir bütün halinde, çalıştıkları kurumda sürekli üreten, çalışan kimseler olarak yer almaktadırlar. Tam tersi olarak işe angaje olma durumundan uzaklaşan bireyler ise kurumlarında yaptıkları işten uzaklaşmış, verimli olmaktan uzak, enerjisini ve içinde bulunduğu iş zamanını boş bir şekilde tüketen kimseler olarak var olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009; Arslan ve Demir, 2017).

Bu araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının üzerindeki etkilerini anlamak ve daha olumlu bir iş ortamı oluşturmak için stratejilerin belirlenmesi ve sonuçlar çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç ve hedef doğrultusunda yürütülen çalışmanın sonuçlarının alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmada incelenen değişkenlere yönelik kavramsal çerçeve hakkında bilgi sunulmaktadır.

2.1 Hizmetkâr Liderlik

Yönetim ve organizasyondaki ilerlemeler ve dönüşümler, yeni liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni yaklaşımlardan biri hizmetkâr liderlik modelidir. İkinci sanayi devrimiyle birlikte başlayan seri üretim ve elektriğin keşfi, yönetim alanında çalışanların maksimum verimlilik düzeyine

odaklanmasına neden olmuştur. Klasik yaklaşımı temsil eden isimler, çalışanları makine parçaları gibi görmüş ve verimlilik kavramını mekanik bir bakış açısıyla ele almışlardır. Ancak, Hawthorne deneyleri ve neo-klasik yaklaşım, insan unsurunu da önemli bir faktör olarak kabul etmiştir. Güdülenme, iş memnuniyeti, biçimsel olmayan ilişki ve benzeri tanımlar da literatüre girmiştir ve bu husustaki araştırmacılarını etkilemiştir. Sonraki yıllarda, insana değer vermenin öneminin artması, sivil toplum örgütlerinin güçlenmesi ve etik ilkelerin iş yaşamındaki rolünün anlaşılması, otokratik liderlik yerine katılımcı liderlik modellerine olan talebi artırmıştır. İnsan odaklı, etik değerlere dayalı bir liderlik anlayışının en önemli örneklerinden biri, Greenleaf'in "Hizmetkâr Liderlik" kavramıdır (Yalçıntaş ve Eren, 2017). "Hizmetkâr Liderlik" kavramı ilk defa 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Bu liderlik anlayışı, genellikle Greenleaf'in büyük işletmelerdeki yaptığı çalışmalarda deneyimlerine dayanmaktadır (Spears, 1996). Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: Bir liderin öncelikli olarak hizmet etmesi gerekmektedir. Buradaki temel fikir, yönetilen insanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasıdır. Hizmetkâr liderlik, örgüt içindeki tüm üyelere bütünlüşmüş ve uyumlu bir şekilde hizmet etme fırsatı sunmaktadır (Greenleaf, 1970).

Greenleaf (2003)'in, "Lider Olarak Hizmetkâr (The Servant as Leader)" isimli eserinde, Hizmetkâr liderlik konusunda yeni ufuklar açan önemli bir kaynak olmuştur. Robert K. Greenleaf hemen hemen tüm çalışmalarında referans alınan Hizmetkâr liderlik ile alakalı şu sözlere yer vermiştir: "Önce doğal bir duygu ile başlar; insan hizmet etmek, sadece hizmet etmek ister. Sonra şuurlu bir tercih ile lider olmayı arzu eder..." Toplumun genelini düşünen, toplumun gereksinimlerine öncelik tanıyan ve bu gereksinimleri karşılayan duyarlı liderler, genellikle takdir edilmekte ve aranmaktadır. Hatta, Hizmetkâr liderlik kavramının kökeninin, yüz yıllar öncesine dayandığı ve İslam peygamberi Hz. Muhammed'in (s.a.v) "Liderler, kavimlerinin hizmetkârıdır." şeklindeki sözleriyle başladığı da gözlemlenmektedir (Akyüz, 2012).

Spears (1996), ekip çalışmasını teşvik eden hizmetkâr lideri, diğer bireyleri karar alma sürecine dâhil etmeye istekli, ahlaki bir temeli esas alan ve bireylerin gelişimini destekleyen biri olarak tanımlamaktadır. DePree (1989) ise hizmetkâr liderlik kavramını, çalışanlardan ortaklara, sermaye sahiplerinden müşterilere kadar geniş bir kitleye hitap eden şekilde tanımlamıştır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin odaklanması yalnızca astlarıyla sınırlı kalmaz, tüm paydaşları kapsar. Ancak, başka bir perspektiften bakıldığında, hizmetkâr liderliğin sadece zayıfları destekleyen bir şey olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtilir. Hizmetkâr lider, kendi engelleriyle başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önce gören, insanlığa ve insanlara fayda sağlamaya adanmış, dürüst, ahlaki, hoşgörülü ve evrensel insani değerlere saygılıdır (Fındıkçı, 2009). Ayrıca, hizmetkâr liderlik yaklaşımı bilgi odaklı, değişim ve dönüşümü destekleyen, uyum ve barış içindeki liderlik otoritesi yanında bilgelikle insanları bir araya getiren ve insanların potansiyellerini gerçekleştirmelerini teşvik eden bir çekim merkezidir.

Hizmetkâr liderliğin en belirgin niteliği, bireyleri tamamlama, eksikliklerini telafi etme ve onlara değer katmayı sağlamada bir yardımcı niteliği taşımasıdır (Balay vd., 2014). Bu liderlik modelinin temelini oluşturan değerler, genellikle alçak gönüllülük ve başkalarına saygı gibi kavramlar üzerine kurulmuştur. Hizmetkâr liderliğin öncelikli işlevsel tamamlayıcıları, kendine has liderlik değerlerinden oluşmaktadır. Bu değerleri, yalnızca gözlemlenebilir nitelikleri ortaya çıkarmakla kalmamakla birlikte bu liderlerin yönettiği organizasyonları da etkilemektedir. Örneğin, dürüstlük ve bütünlük gibi şahsi liderlik değerleri, bireyler ve örgütler arasındaki güvenin oluşmasında kilit bir rol oynadığı görülmektedir. Kıymet veren liderler, izleyicilerine şartsız olarak sevgi göstermekte ve ilişkilerine empati, tahammül ve özendirme gibi unsurları dahil etmektedir. Bu liderlik tarzı, örgüt üyelerini güçlendirerek güvenilir bir ortam oluşturmaktadır (Russell, 2001).

Hizmetkâr lider, öncelikle başkalarına hizmet etme düşüncesini sahiplenmiştir. Örgüt, üyelerinin gereksinimlerini giderme ve hizmet etme, onların gelişimine katkı sağlama temel görevidir. Liderlik ve yönetim görevi ise bu hizmet anlayışının doğal bir sonucudur. Örgüt üyelerinin ihtiyaçları karşılandığında, daha bilinçli ve motive bir şekilde hareket etmekte, bu da liderlik sürecinin doğal olarak ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Hizmetkâr lider, işin ve işe ait süreçlerin aksamaması hususunda şikâyet etmeyen ve hizmet eden bir liderdir. Ayrıca, hizmetkâr lider, çalıştığı pozisyonun geçici olduğunun farkındadır, kendisini tam bir göreve adanmışlıkla kendinden sonraki gelecekleri de yetiştirmeye çalışmaktadır (Çalışal ve Yücel, 2019).

Greenleaf (1977), hizmetkâr liderliğin önemli özelliklerinden bazılarını inisiyatif, anlama ve dinleme, tasavvur etme gücü, geri çekilme kabiliyeti, kabul etme ve duyarlılık, hissetme, önsezi, algılama ve farkında olma, kavramsallaştırma kabiliyeti, ikna kabiliyeti, iyileştirme ve topluluk oluşturma kabiliyeti olarak sıralamaktadır (Joseph ve Winston, 2005).

Laub (1999) ise, hizmetkâr liderliği altı nitelikte tanımlamıştır:

1. İnsanları geliştirme: Öğrenme durumlarına imkân sağlama, uygun olan davranışlarla örnek teşkil etme ve cesaretlendirme yöntemiyle güçlendirme.
2. İnsanlara değer verme: Bütün bireyleri ayrı ayrı dinleme, öncelikle başkalarının ihtiyaç ve gereksinimlerini görme ve insanlara inanma.
3. Topluluk veya ortaklık oluşturma: İş birliği ve güçlü ilişkiler kurabilme.
4. Doğruluk ve güvenilirlik sergileme: Dürüstlük ve güven, mesuliyet, açık sözlülük, denetlemeye açık olma ve başkalarında öğrenme güdüsü.
5. Liderlik tesis etme: Sorumluluk alma, geleceği öngörme, hedef ve amaçları netleştirme.
6. Liderliği paylaşma: Karar alabilme gücünü ve örgütün tüm düzeylerinde yetki ve ayrıcalıkları paylaşma, ortak vizyon.

Hizmetkâr liderliği tanımlamak için farklı modeller geliştirilmiştir. Bunlardan biri de Patterson (2003) tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik modelidir. Bu modelde tanımlanan hizmetkâr liderliğin nitelikleri şunlardır; ahlaki veya sosyal sevginin ispat edilmesi, fedakârlık tevazukâr davranma, ileri görüşlü olma, yetkilendirme ve hizmet etme, güven duygusunu vermedir. Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili diğer bir model ise Page ve Wong (2000) tarafından öne sürülmüştür. Bu modele göre, hizmetkâr liderlik özellikleri şunlardır: dürüstlük, sorumluluk, kendini adama, insana saygı. Bu modeller, hizmetkâr liderliğin önemli özelliklerini tanımlamakta ve liderlerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik sağlamaktadır.

Hizmetkâr liderlikle alakalı yapılan sınıflandırmalar ve tanımlamalar incelendiğinde benzerlikleri içeren taksonomiler geliştirilmiştir. Örneğin 2008 yılında Liden ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada Hizmetkâr liderliğin 9 boyuttan oluştuğunu belirlemişlerdir. Liden vd. (2008) çalışmalarında, Barbuto ve Wheeler, (2006), Page ve Wong, (2000), Spears ve Lawrence, (2002) gibi araştırmaları inceleyerek hizmetkâr liderliğin çok yönlü değerlendirilmesi için kapsamlı bir ölçüm aracı ve model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, hizmetkâr liderliğin dokuz temel boyutu bulunmaktadır:

1. Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing): Liderin, takipçilerinin şahsi iyileşmelerine yardımcı olması, onların şahsi isteklerine ve gereksinimlerine duyarlı olması.
2. Topluma Değer Katmak (Creating Value for the Community): Topluma ilişkin gelişimi destekleme ve bu konuda daha vicdanlı ve bilinçli davranma.
3. Kavramsallaştırma (Conceptual Skills): Hizmetkâr liderin, karmaşık sorunları çözebilme yeteneği, geleceğe yönelik bakabilme kabiliyeti.
4. Güçlendirme (Empowering): Takipçilere yetki ve karar alma sorumluluğu verme, onların ihtiyaçlarına uygun olarak yetkilendirme.
5. Astlara Kişisel Gelişim ve Başarı için Destek Olma (Helping Subordinates to Grow and Succeed): Takipçilerin şahsi, mesleki ve psikolojik gelişimlerine destek olma ve bu hususta mentorluk yapma.
6. Takipçileri Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First): Hizmetkâr liderin, takipçilerinin önceliklerini kendi önceliklerinden daha çok ön planda tutması ve bu konuda onlara destek olması.
7. Etik Davranmak (Behaving Ethically): Şeffaf, doğru ve adil bağlantılar kurma ve etik değerlere uygun davranma.
8. İlişkiler (Relationships): Takipçilerle samimi ilişkiler kurma, onları tanıma, anlama ve destekleme ve uzun zamanlı ilişkiler kurmayı merkeze alma.

9. Hizmet Etme (Servanthood): Hizmetkâr liderliğin özü olan, başka bireylere hizmet etme ve onların çıkarlarını şahsi çıkarlarından önce tutma arzusu.

Bu boyutlar, hizmetkâr liderliğin çeşitli yönlerini ölçmek ve anlamak için kullanılan kapsamlı bir model sunmaktadır.

2.2 İşe Angaje Olma

Son dönemlerde, araştırmacılar bu kavram üzerinde oldukça odaklanmaya başlamıştır (Ravikumar, 2013). İşe angaje olma terimi yerli literatürde ilk olarak Ercüment Doğan (2002) tarafından ‘cezbolma’ olarak kullanılmıştır. Daha sonra, Ardiç ve Polatçı (2009) tarafından işle bütünleşme, Bal (2010) tarafından yapılan işe gönülden adanma, Turgut (2011) tarafından işe tutkunluk ve Özkalpve Meydan (2015) tarafından işe angaje olma terimleri kullanılmıştır. Bu çalışmada ‘work engagement’ kavramı ‘işe angaje olma’ olarak kullanılmıştır.

Türk Dil Kurumu’nun (TDK) “angaje” sözcüğünü “bağlanmak” olarak açıklamasına rağmen, iş bağlılığı anlamına gelen işe angaje olma, dinamik, kendini adamışlık ve kendini işe kaptırma ile ilişkilendirilmiş, işle alakalı olumlu bir zihinsel durum anlamında ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2009). Türkçe literatürde; çalışmaya tutkunluk, işe angaje olma ve işe adanmışlık olarak da ifade edilmektedir. İngilizce alanyazında çalışma tutkusu ve işe bağlılık olarak açıklanmaktadır (Akgemci vd., 2019).

Schaufeli (2012), angaje olma kavramının çalışma dünyasında ilk defa 1900’lerde ortaya çıktığını belirtirken, bu kavramı olgusallaştıran ilk akademisyenin ise Kahn (1990) olduğunu belirtmektedir. Kahn (1990), işe angaje olma olgusunu, örgüt üyelerinin işleriyle alakalı rollerine kendini adanması olarak ifade etmiş ve bu olgunun, örgüt içindeki üyelerin işlerindeki rollerinden ortaya çıkan performanslarını ortaya koyarken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal bakımdan işlerine angaje etmeleri manasına geldiğini ifade etmiştir.

Roozeboom ve Schelvis (2015) tarafından yapılan tanımlamaya göre, işe angaje olma olumlu davranışlar ve zihinsel durumlarla ilişkilendirilmektedir. Bu durumlar arasında etkili bilişsel süreçler, zindelik, adanmışlık ve kendini verme yer almaktadır. İşe angaje olma kavramı, çalışan bireyin, işine olan bağlılık, iş esnasındaki memnuniyeti ve heyecanı anlamında tanımlanmaktadır. Özellikle, işe angaje olma olgusu, çalışan bireylerin işlerine büyük bir arzuyla bağlı olmalarını ve örgüte yoğun bir bağlılık duymalarını içermektedir (Özer vd., 2015). Bakker ve arkadaşları (2008), işe angaje olma konusunu, tükenmişliğin tam tersi olarak işle alakalı duygusal ve motive edici bir hal olarak ifade etmektedir. İşine angaje olan bireyler son derece enerjik ve işlerini arzuyla yapmaktadır. Bu sebeple zamanla kendilerini işe daha fazla kaptırmaktadırlar (Bakker ve Schaufeli, 2008). Benzer şekilde işe angaje olmayı, çalışanların enerjik, işlerine tutkuyla bağlı, işlerini benimseyen ve olumlu bir ruh haline sahip olmak olarak da tanımlanmaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013). İşe angaje olma kavramı, çalışanların iş yerlerine ve kurumlarının hedeflerine olan duygusal bağlılıkları olarak ifade etmektedir. İşine angaje olan birey tamamıyla işin içinde bulunmakta, işe hevesle sarılmakta ve örgütün başarıya ulaşabilmesi için gönüllü çaba sarf etmektedirler (Jeve vd., 2015).

İşe angaje olma, dinçlik, adanmışlık ve özdeşleşmeyle nitelendirilen olumlu, tatmin edici ve işle alakalı zihinsel bir husustur. İşe angaje olma kavramı, anlık veya belirli bir olaydan daha çok herhangi bir belirtilmiş nesne, durum, birey veya davranışı merkeze almayan yaygın ve daha kalıcı bir duygusal-bilişsel durumu ifade eder. Canlılık ve dinçlik (vigor), yüksek seviyede enerji ve bilinçsel esneklikle karakterizedir. Kişi işine karşı çabalama arzusu ve yeteneği gösterir. Adanmışlık (dedication), bireyin işine önem vermesi, heyecanlı olması, fikir, gurur ve meydan okuması hissiyle ifade edilebilir. Kendini verme (absorption) ise kişinin işine tamamıyla dikkat etmesi ve işine mutlu bir şekilde odaklanmasıyla belirginleşir. Bu durumda zaman daha hızlı akar ve birey kendini işine kaptırır. Bu olgu; odaklanmış dikkat, net bir bilinç, zihin ve beden arasındaki uyumu, çaba harcamadan konsantrasyon, tam manasıyla kontrol, zamanın öneminin kaybolması ve kendine yönelik memnuniyetle tanımlanır (Schaufeli vd., 2002).

İşe angaje olma, çalışanların işlerine derinlemesine bağlı olmaları ve performanslarını yükseltmeleri anlamına gelmektedir. Ancak, bu bazen diğer istenilen davranışlarla karıştırılabilmektedir. İşe angaje olma, iş tatminden farklıdır çünkü tatmin genellikle daha pasif bir memnuniyet durumunu yansıtmaktadır. Aynı şekilde, işe angaje olma kısa süreli bir etki olan işe kapılma durumundan da

ayrılmaktadır; çünkü işe angaje olma uzun vadeli bir performansı belirtmektedir. İşe angaje olma bu bağlamda motivasyonu da içeren kapsamlı bir kavramdır ve bu nedenle motivasyondan da ayrılmaktadır. Dolayısıyla, işe angaje olmanın yüksek iş performansı ile ilişkilendirilmesi hiç şaşırtıcı değildir (Ağırman ve Naktiyok, 2018).

Çalışan bireylerde, işlerinin anlamlı ve kıymetli olduğu konusundaki inançları, işe angaje olma eğilimlerinde artış görülmektedir. Yöneticilerin bu husustaki görevi, çalışan bireyleri güçlendirme, iş birliği ve takım çalışmasına teşvik etme, çalışanların kendilerini geliştirmesine imkân sağlama ve desteklemesidir. Çalışan bireylerin işe angaje olma seviyesi, kurumun hedeflerini gerçekleştirmede oldukça önem arz etmektedir. İşe angaje olma seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgüt için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda üretim artışı sağlanmakla birlikte daha az hata yapılmaktadır. Ayrıca müşteri memnuniyeti artmakta ve yüksek kazançlar elde edilebilmektedir. Bu hedefler aynı zamanda her kurumun ulaşmaya çalıştığı sonuçlardır (Markos ve Sridevi, 2010).

Kahn (1990), işe angaje olma üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların kendilerine şu üç soruyu sormalarını önermektedir:

- Bu performansı ortaya koymak benim için ne kadar güvenlidir?
- Bu performansı ortaya koymak benim için ne kadar anlamlıdır?
- Bu performansı nasıl ortaya koyabilirim?

3. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı ve önemi, çalışma için oluşturulan ölçek çalışmasına ait metodolojik bilgiler, çalışmanın yöntemi, kısıtları, veri toplama aracı, çalışmanın modeli ve hipotezler, verilerin analizi hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Sürekli olarak değişen dünyada hem işletmeler hem de çalışanlar bakımından yönetim ve liderlik sürekli olarak değişime uğramaktadır. Bu bakımdan liderliğin rolü her geçen gün artmakla beraber hizmetkâr liderlik ön plana çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı; iş ve sosyal yaşama pozitif değişimler getirmektedir. Hizmetkâr lider, davranışları ile etkili iletişimi geliştirmektedir. Bu durum çalışan bireylerin iş birliğini de geliştirmektedir (Çalışal ve Yücel, 2019). Alanyazında gelişim aşamasında olan işe angaje olma kavramının son zamanlarda araştırmalara sıklıkla konu olduğu görülmektedir (Alp ve Kaymaz, 2024; Aboramadan vd., 2021). İş hayatına angaje olan bireyler, işi ile bütünleşmiş, örgüt içinde verimli ve üretken bireyler olarak çalışmaktadırlar (Arslan ve Demir, 2017). Bu sebeplerden dolayı Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma günümüz çalışma hayatında oldukça önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişki Bulgular

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	68	41,2
	Erkek	97	58,8
Medeni Durum	Evli	117	70,9
	Bekâr	48	29,1
Yaş	18-25 Yaş	9	5,5
	26-33 Yaş	31	18,8
	34-41 Yaş	64	38,8
	42-49 Yaş	45	27,3

	50 Yaş ve üzeri	16	9,7
Öğrenim Durumu	Lise	9	5,5
	Ön Lisans	13	7,9
	Lisans	98	59,4
	Lisansüstü	45	27,3
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	21	12,7
	6-10 Yıl	31	18,8
	11-15 Yıl	51	30,9
	16 Yıl ve üzeri	62	37,6
Statü	Yönetici	49	29,7
	Çalışan	116	70,3
Çalışma Sınıfı	Öğretmen	128	77,6
	Memur	37	22,4

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılımcıların %41,2'sinin kadın, %58,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %70,9'unun evli, %29,1'inin bekâr olduğu; %5,5'inin 18-25 yaş arasında, %18,8'inin 26-33 yaş arasında, %38,8'inin 34-41 yaş arasında, %27,3'ünün 42-49 yaş arasında, %9,7'sinin 50 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür. Katılımcıların %5,5'inin lise mezunu, %7,9'unun ön lisans mezunu, %59,4'ünün lisans mezunu ve %27,3'ünün lisansüstü mezunu olduğu; %12,7'sinin toplam mesleki hizmet süresinin 1-5 yıl arası, %18,8'inin toplam mesleki hizmet süresinin 6-10 yıl arası, %30,9'unun toplam mesleki hizmet süresinin 11-15 yıl arası, %37,6'sının toplam mesleki hizmet süresinin 16 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %29,7'sinin yönetici ve %70,3'ünün çalışan olduğu; %77,6'sının öğretmen ve %22,4'ünün memur olduğu görülmüştür.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın belirli bir örneklem dâhilinde uygulanması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan bulgular, örneklem ile sınırlı kalmaktadır. Çalışmanın farklı zaman diliminde farklı katılımcılara uygulanması halinde bulgular değişiklik gösterebilmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, veri toplama araçlarından çevrimiçi anket uygulanmıştır. Bu araştırmaya etik kurul izni Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Etik Kurulunun 14.02.2024 tarihli, E-75732670-050.04-178556 sayılı kararına göre alınmıştır. Bu kapsamda birincil veri kaynaklarına erişimde örnekleme türlerinden kolayda örnekleme yolu tercih edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olma üzerindeki etkisini ölçmek için oluşturulan anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda 7, ikinci kısımda 16 madde olmak üzere toplam 23 madde bulunmaktadır. Birinci kısımda demografik bilgilere yer verilmektedir. İkinci kısımda; hizmetkâr liderlik, dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile ilgili likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Kullanılan ölçek tek boyutlu olup ters madde içermemektedir. Çalışmada kullanılan ölçekler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Madde Sayısı	Ölçek Oluşturma Biçimi	Kaynaklar
Hizmetkâr Liderlik	7	Uyarlama	Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. <i>Leadership Quarterly</i> , 19(2), 161-177. Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. <i>Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi</i> , 18(30), 106.
Dinçlik	3	Uyarlama	Schaufeli, W. B., Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. <i>Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University</i> , 1-58.
Adanmışlık	3	Uyarlama	Özkalp E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. <i>İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi</i> , Cilt: 17, Sayı: 3, Sayfa: 04-19.
Özümseme	3	Uyarlama	

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

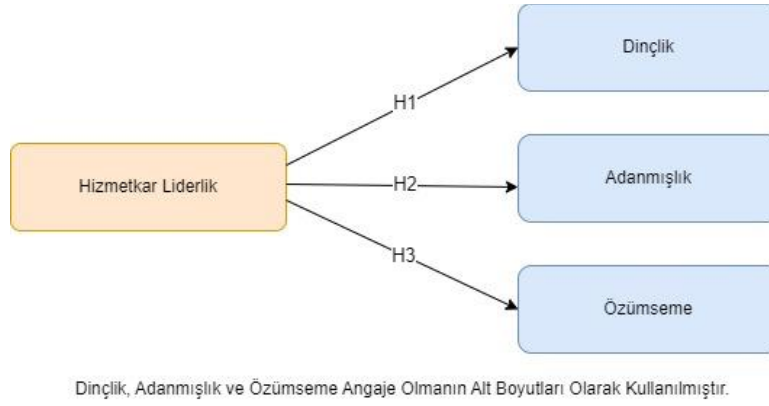
Çalışanların liderlik tarzı, bireyin işe uyumu, özgürlük, adanmışlık ve örgüt kültürü gibi çeşitli faktörleri etkilemektedir. Bu bağlamda çeşitlenen çalışma kültürü ve nesillerin değişmesi ile birlikte çalışma hayatı ile ilgili insanların bakış açısında birtakım değişiklikler görülmektedir. Çalışma hayatındaki yönetim tarzı ve kurum kültürünün oluşması örgütsel bakımdan stratejik bir davranış olarak görülmektedir (Kır ve Karabulut, 2021). İşe adanmışlık konusunda literatürde birçok çalışma mevcut olmakla beraber bilinen ilk ve en önemli çalışma 1990'lı yıllarda Khan'ın yaptığı çalışma olarak bilinmektedir. Khan'a göre örgüt üyelerinin kendilerine iş görevlerine tam manasıyla bağlanması olarak ifade etmiştir (Khan, 1990). Cinnioğlu ve Saçlı (2019), yaptıkları çalışmada angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik ve algılanan hizmetkâr liderlik algısı arasında ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde yapılan çalışmalardan hareketle bu çalışmada işe angaje olma üç boyutta ele alınmıştır. Bundan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olmanın **dinçlik** boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olmanın **adanmışlık** boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olmanın **özümseme** boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmaya konu hipotezlerden yola çıkarak Şekil 1'de araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.6. Verilerin Analizi

Çalışmada kullanılan ölçek, demografik bilgiler haricinde hizmetkâr liderlik, angaje olmanın alt boyutlarından dinçlik, adanmışlık ve özümseme olmak üzere 16 maddeden oluşmaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen veriler SmartPLS programı kullanılmıştır. Hatalı ya da noksan veriler analize dâhil edilmemiştir. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini açıklamak için frekans dağılımlarına, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için de korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Ayrışma geçerliliğini doğrulamak için de çapraz faktör yüklerine bakılmıştır. Ayrıca (PLS-SEM) analizi ve en küçük kareler yöntemi ile yapısal eşitlik modellemesine de bakılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölüm katılımcılardan toplanan verilerin analizlerinin tamamlanması ile ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir. Elde edilen sonuçlar tablolara dönüştürülerek açıklanmıştır.

4.1. En Küçük Kareler Yöntemi Yapısal Eşitlik Modeli

Hair ve arkadaşlarına göre (2017) SEM için varyans ve kovaryans tabanlı iki farklı model bulunmaktadır. Araştırmanın önerdiği modelde bahsi geçen faktörler arasındaki ilişkinin analizinde varyans bazlı yapısal eşitlik modelleme yöntemlerinden biri olan PLS SEM kullanılmıştır. PLS SEM yöntemindeki en önemli özellik, karmaşık araştırma problemlerini eş zamanlı ve ayrıntılı bir biçimde tahmin edebilme özelliğidir (Anderson ve Gerbing, 1988).

4.2. Ölçüm Modeli

Araştırmanın ortaya koyduğu model değerlendirildiğinde, AVE değerlerine göre değerlendirilen yakınsama geçerliliği ve korelasyonlara göre bakılan ayırsama geçerliliği, kompozit güvenilirliğe göre değerlendirilen yapı güvenirliliği, faktör yüklerine göre değerlendirilen madde güvenirliliği kontrolleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Model Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükü	CA	CR	EVA
Hizmetkâr Liderlik	HizLid_1	0,775	0,881	0,894	0,586
	HizLid_2	0,807			
	HizLid_3	0,594			
	HizLid_4	0,825			
	HizLid_5	0,780			
	HizLid_6	0,766			

	HizLid_7	0,788			
Dinçlik	Dinçlik_1	0,891	0,847	0,849	0,766
	Dinçlik_2	0,893			
	Dinçlik_3	0,841			
Adanmışlık	Adanmışlık_1	0,919	0,867	0,879	0,790
	Adanmışlık_2	0,910			
	Adanmışlık_3	0,835			
Özümseme	Özümseme_1	0,825	0,690	0,719	0,608
	Özümseme_2	0,746			
	Özümseme_3	0,766			

Tablo 3 incelendiğinde faktör yük değerlerinin 0,594 ile 0,919 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkileri inceleyen modellerde faktör yük değerinin 0,50-0,60 aralığında bulunması uygun görülmektedir (Hulland, 1999). Modelin faktör yüklerinin bu aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değeri iç tutarlılığı göstermektedir. Cronbach Alfa değeri “0” ile “1” arasında değerler alabilmektedir. Alfa değerleri 0,50’den az ise güvenilir olmadığı, 0,50 ve 0,80 arasında ise orta düzeyde güvenilir olduğu, 0,80’den yüksek ise yüksek güvenilirliğe sahip olduğu kabul görmektedir (Salvucci vd., 1997). Modelin hizmetkâr liderlik faktörlerinin Cronbach Alfa değerinin 0,881; dinçlik faktörlerinin Cronbach Alfa değerinin 0,847; adanmışlık faktörlerinin Cronbach Alfa değerinin 0,867; özümseme faktörlerinin Cronbach Alfa değerinin 0,690 olduğu ve modelin iç tutarlılığına sahip olduğu ve madde güvenilirliğini sağladığı görülmüştür.

Composite Reliability (CR) ise modelin güvenilirliğini göstermektedir. Doğan (2019) CR değerlerinin 0,70 veya bu değerden büyük olması gerektiğini ifade etmektedir. Modelde hizmetkâr liderlik faktörlerinin CR değeri 0,894; dinçlik faktörlerinin CR değeri 0,849; adanmışlık faktörlerinin CR değeri 0,879; özümseme faktörlerinin CR değeri 0,719’dur. Tüm faktörler için CR değerlerinin 0.70’in üzerinde olduğu ve faktörlerdeki ifadelerin modelin yapı güvenilirliğini sağladığı gözlemlenmiştir.

Yakınsama geçerliliği için modelin Average Variance Extracted (AVE) değerlerine bakılmıştır. AVE değerinin 0,50’den büyük bir değere sahip olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Modelin hizmetkâr liderlik faktörlerinin AVE değeri 0,586; dinçlik faktörlerinin AVE değeri 0,766; adanmışlık faktörlerinin AVE değeri 0,790; özümseme faktörlerinin AVE değeri 0,608’dir. AVE değerinin belirtilen değerin üzerinde olduğu ve modelin yakınsama geçerliliğine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın modelindeki ayrışma geçerliliği değerleri faktörün ait olduğu satır ve sütun değerleri içinde en büyük değerler olması uygun bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 4’te Fornell-Larcker ölçütlerine göre ayrışma geçerliliği değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4. Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliliği

	Hizmetkâr Liderlik	Dinçlik	Adanmışlık	Özümseme
Hizmetkâr Liderlik	0,765			
Dinçlik	0,432	0,875		
Adanmışlık	0,307	0,738	0,889	
Özümseme	0,328	0,680	0,593	0,780

Tablo 4 incelendiğinde faktöre ait satır ve sütunda yer alan değerler içinde en büyük değerleri gösterdiği ve modelin ayrışma geçerliliği kriterlerine uyum sağladığı gözlemlenmiştir.

Ayrışma geçerliliğini doğrulamak için çapraz faktör yükleri incelenmiştir. Hair ve arkadaşlarına göre (2014:106) çapraz yükleri, modeldeki dış yüklerin, diğer yapıların tüm çapraz yüklerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Çapraz faktör yükleri Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5. Çapraz Faktör Yükleri

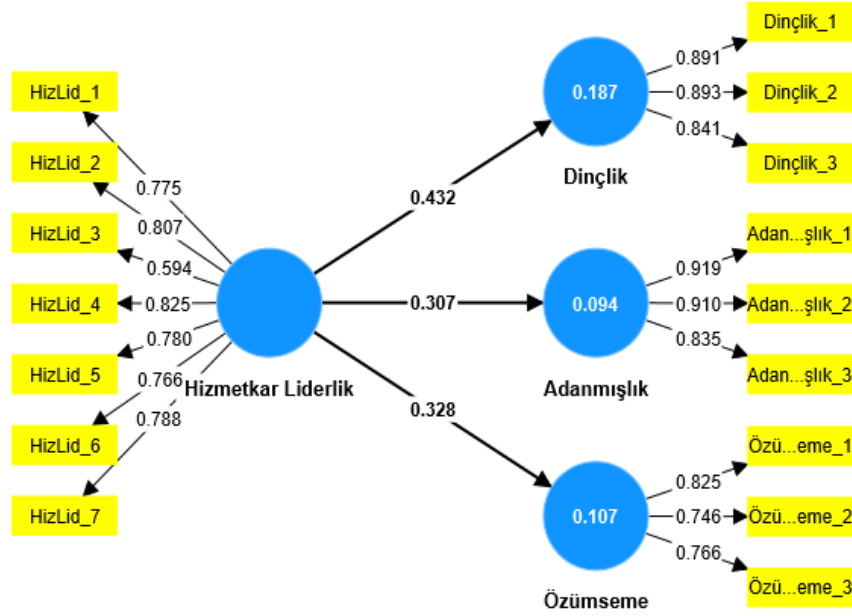
	Hizmetkâr Liderlik	Dinçlik	Adanmışlık	Özümseme
HizLid_1	0,775	0,345	0,231	0,233
HizLid_2	0,807	0,326	0,229	0,253
HizLid_3	0,594	0,233	0,152	0,151
HizLid_4	0,825	0,296	0,197	0,224
HizLid_5	0,780	0,300	0,181	0,262
HizLid_6	0,766	0,396	0,304	0,329
HizLid_7	0,788	0,372	0,298	0,258
Dinçlik_1	0,384	0,891	0,655	0,631
Dinçlik_2	0,344	0,893	0,639	0,628
Dinçlik_3	0,401	0,841	0,640	0,530
Adanmışlık_1	0,278	0,740	0,919	0,580
Adanmışlık_2	0,299	0,677	0,910	0,524
Adanmışlık_3	0,238	0,537	0,835	0,473
Özümseme_1	0,317	0,703	0,622	0,825
Özümseme_2	0,239	0,307	0,253	0,746
Özümseme_3	0,173	0,537	0,472	0,766

Tablo 5 incelendiğinde, Her bir faktörün yükü, diğer tüm çapraz yüklerden daha büyük olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, çapraz faktör yüklerinin belirtilen kriterleri karşıladığını ve ayrışma geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir.

4.3. Yapısal Model

Ortaya çıkarılan araştırma modelin madde ve yapı güvenirliği, yakınsama ve ayırsama geçerliliği sağladığı görüldükten sonra yol analizi testi hipotezleri sınamak için uygulanmıştır.

Araştırmanın modeli, hizmetkâr liderlik faktörü, işe angaje olmanın dinçlik, adanmışlık ve özümseme faktörlerinden oluşmaktadır. Bu araştırmadaki kullanılan model Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Yapısal Modelin Analizi

Araştırmada hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın dinçlik faktörü arasındaki ilişki; hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın adanmışlık faktörü arasındaki ilişki; hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın özümseme faktörü arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapısal model temelinde formüle edilen hipotezler test edilmiştir.

Tablo 6. Hipotezler için yol katsayıları ve test sonuçları

H. No	Yol	Yol Katsayısı	Ss	t	p	Değerlendirme
H1	Hizmetkâr Liderlik -> Dinçlik	0,432	0,066	6,513	0,000	Desteklenmiştir
H2	Hizmetkâr Liderlik -> Adanmışlık	0,307	0,078	3,955	0,000	Desteklenmiştir
H3	Hizmetkâr Liderlik -> Özümseme	0,328	0,077	4,239	0,000	Desteklenmiştir

Kurulan ilişkilerin model tarafından desteklenip desteklenmediği tarif eden yol model sonuçları incelenmelidir. Tablo 6'ya göre, H1, H2 ve H3 hipotezleri için yol katsayılarına ait T değerleri %95 güven aralığında belirtilen T tablo değeri olan 1.96'dan büyüktür. Ayrıca, H1, H2 ve H3 hipotezleri için yol katsayılarına ait p değerleri de 0.05'ten küçüktür. Bu bulgular, H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği sonucuna varılmasını sağlamıştır.

Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın dinçlik faktörü arasındaki regresyon analizi Tablo 7'da gösterilmiştir.

Tablo 7. Hizmetkâr Liderlik ile Dinçlik Regresyon Analizi

Faktörler	Dinçlik			t	p
	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Hizmetkâr Liderlik	,417	,070	,425	5,999	,000

Tablo 7 incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin işe angaje olmanın dinçlik faktörü üzerinde $\beta=0,417$; $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre hipotez 1 “Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olmanın dinçlik faktörü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın adanmışlık faktörü arasındaki regresyon analizi Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Hizmetkâr Liderlik ile Adanmışlık Regresyon Analizi

Faktörler	Adanmışlık			t	p
	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Hizmetkâr Liderlik	,293	,073	,299	3,996	,000

Tablo 8 incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin işe angaje olmanın adanmışlık faktörü üzerinde $\beta=0,293$; $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre hipotez 2 “Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olmanın adanmışlık faktörü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın özümseme faktörü arasındaki regresyon analizi Tablo 9’de gösterilmiştir.

Tablo 9. Hizmetkâr Liderlik ile Özümseme Regresyon Analizi

Faktörler	Özümseme			t	p
	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
Hizmetkâr Liderlik	,269	,067	,301	4,027	,000

Tablo 9 incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin işe angaje olmanın özümseme faktörü üzerinde $\beta=0,269$; $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre hipotez 3 “Hizmetkâr liderliğin, işe angaje olmanın özümseme faktörü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada hizmetkâr liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda; hizmetkâr liderliğin, işe angaje olma ve angaje olmanın alt boyutları arasında yer alan dinçlik, adanmışlık ve özümseme üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Eren ve Yalçıntaş (2017), çalışan bireylerin iş ortamı ve örgüte olumlu duygularda bulunması iş tatminini artırmakta ve çalışan performansını doğrudan etkilediğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda çalışanların tatmin düzeyleri ile işe ve örgüte olan bağlılıkları doğru orantılı olarak arttığını, hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini kavramları arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Yılmaz (2013), yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hizmetkâr liderliğin cesaret haricindeki diğer örgütsel bağlılık unsurlarını pozitif yönlü etkilediğini belirtmektedir. Baykal ve arkadaşları (2018) ise hizmetkâr liderliğin, bireylerin ve örgütlerin uzun zaman diliminde başarılı olmalarına neden olacak pozitif etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda hizmetkâr liderliğin, örgüt üyelerinin özdeşleşme, motivasyon, işe bağlılıkları ve kendilerine olan güvenlerini olumlu etkilemekle birlikte işletmelerin performansını da dolaylı olarak pozitif etkilediğini ifade etmektedirler.

Yapılan istatistiksel analizler neticesinde beklenen sonuçların elde edildiği görülmektedir. Araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın alt boyutlarından olan dinçlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Asıl amacı bireylere hizmet etmek ve çalışanların kendilerini geliştirmelerinde destek olan ve verdiği işin yerine getirilmesini sağlayan hizmetkâr lider;

çalışan bireylerin çalışırken yüksek seviyede enerjili olması, işe karşı çaba sarf etmesi, zorluklar karşısında dahi çalışma konusunda istekli olmasında da oldukça etkilidir. Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın alt boyutlarından olan adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşe adanmış bireylerin benliği, bireyin o işe verdiği önemi ifade etmektedir. İşe adanmış bireyler kendilerini daha enerjik, etkili ve pozitif hissetmektedir. Bu noktada hizmetkâr lider, çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarına önem vererek, güçlendirme çalışmaları ile bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak, empati ve etik davranış biçimlerine de uygun davranarak çalışanları oldukça etkilemektedir. Literatürde yer alan birçok çalışmada hizmetkâr liderlik ile adanmışlık arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmiştir. (Özdemir, 2015; Cinnioğlu ve Saçlı, 2019; Kır ve Karabulut, 2021; Özbebek, 2022; İşler, 2022). Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olmanın alt boyutlarından olan özümseme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşini özümseyen bireyler, tüm ilgi ve dikkatini işine vermektedir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderin çalışanların işine odaklanması ve akıcı bir şekilde çalışması için gerekli koşulları sağladığı düşünülmektedir.

Bu araştırma hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir araştırmadır. İşe angaje olma ve angaje olmayı etkileyen hizmetkâr liderlik konusu çalışan ve örgüt performansını artırmak isteyen işletmeler için yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

Araştırmayı bazı alanlarda kısıtlayan faktörler bulunmaktadır. Bu kısıtların en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılabilmesi için literatürde henüz yeni bir kavram olan hizmetkâr liderlik konusunda ilgili araştırmaların sayısının artması faydalı olacaktır. Hizmetkâr liderlik konusunda yapılan ölçek çalışmalarının daha çok yabancı kaynaklı olduğu ve uygulandığı ülkelerin kültür ve mesleki farklılıklarına göre oluşturulduğu görülmektedir. Bu noktada uygulanan yabancı ölçekler ülkemizde bazı örneklemeler üzerinde karşılığını bulamadığı görülmektedir. Bu bağlamda ülkemiz kültür ve meslek grupları göz önünde bulundurularak ölçek geliştirme çalışmalarının yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırmaya konu olan bu değişkenlerin, farklı örneklemeler üzerinde uygulanarak literatüre katkı sağlaması önerilmektedir.

Kaynakça

- Aboramadan, M., Alolayyan, M. N., Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Farao, C. (2021). Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: the role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1350-1370.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- AlBaiti, S., Nawayseh, N., & Cheaitou, A. (2024). Optimizing worker productivity and the exposure to hand-arm vibration: a skill-based job rotation model. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 41(2), 121-139.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 69-96.
- Arslan, E. T., ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389.

- Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4(Özel Sayı 1), 229-249.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Baykal, E., Zehir, C., ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Cinnioğlu, H., Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769 - 1778.
- Çalışal, S., ve Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çelik Ağırman, Ü. H., ve Naktiyok, A. (2018). Psikolojik sermaye ve profesyonellik ilişkisinde işe angaje olmanın düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı 3), 2665-2683.
- DePree, M. (1989). Leadership is an art. New York: Dell Publishing.
- Doğan, D. (2019). SmartPLS ile Veri Analizi. Ankara: Zet Yayınları.
- Doğan, E. (2002). Çalışanların işine cezbolması: Dönüştürücü liderlik tarzının lidere olan güvenin güçlenmesine ve negatif/pozitif duygulanımın etkileri. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duyan, E., ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (49).
- Dülgeroğlu, İ. ve Başol, O. (2017). İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal* 8(2), 293-304.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik* (üçüncü basım). İstanbul:Alfa Yayınları.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *Lider olarak Hizmetkâr*. (Y. Alan ve G. Çelik, Çev.). Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2.nd ed. Sage publications.
- Hair, F. Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) an emerging tool in business research. *European Business Review*, 2(26), 106-121.
- Hair, Joseph F.; Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.19 No.2:139-152.
- Hair, Joseph F.; Tatham, Ronald L., Anderson, Rolph E.; Black, William (1998), *Multivariate data analysis with readings*, 5th Edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical leadership: Review, synthesis and directions for future research. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 511-550.

- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- İşler, M. (2022). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Jeve, Y. B., Oppenheimer, C., ve Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: A cross-sectional study. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(2), 85.
- Joseph, E. E., ve Winston, E. B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership ve Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kahn, W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kanten, P., ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106.
- Kır, S., ve Karabulut, T. (2021). Hizmetkâr Liderlik Tazının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 359-387.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 9921922.
- Liden, R. G., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job: Interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Markos, S., ve Sridevi M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Özbebek, B. D. (2022). Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 584-602.
- Özdemir, Ö. (2015). Hizmetkâr Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı İle İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Özer, Ö., Saygılı, M., ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özkalp E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 3, Sayfa: 04-19.
- 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. American University Press.
- PwC. (2020). Global Economic Crime and Fraud Survey 2020. Retrieved from: <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/danismanlik/suistimal-uyum-ve-kriz-yonetimi-danismanligi/pwc-2020-kuresel-ekonomik-suclar-ve-suistimaller-arastirmasi-1.pdf>

- Ravikumar, T. (2013). A study on impact of team work, work culture, leadership and compensation on engagement level of employees in MSMES in India. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(8), 175-185.
- Roozeboom, M. B., ve Schelvis, R. (2015). Work engagement: Drivers and effects. Retrieved from http://oshwiki.eu/wiki/Work_engagement:_drivers_and_effects.
- Russell, F. R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership ve Organizational Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Salvucci, S.; Elizabeth Walter; Valerie Conley; Steven Fink ve Mehrdad Saba (1997). Measurement Error Studies at the National Center for Education Statistics, U. S. Department of Education, Washington, NCES 97464 Publication.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University, 1-58.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2001). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Tatlı, M. (2023). Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: Kamu çalışanları örneği. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Tenenhaus, M., Vinzia, Y. C., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol.48 No.1:159–205.
- Ürü Sanı, O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 13(1), 63-82.
- Wong, T. P., & Page, D. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development; University Press of America: Lanham, MD, USA*.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & van Oppen, C. (2009), “Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration”, *MIS Quarterly*, Vol.3No.1: 177-196.
- Yalçıntaş, M., ve Eren, F. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Research Article

Hizmetkâr Liderliğin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi

The Impact of Servant Leadership on Work Engagement

Murat AK Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi muratak@kmu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-2292-1444	Mehmet Ali TÜRKMENOĞLU Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-5668-2184
Hasan KURTBOĞAN Bağımsız Araştırmacı hasan_kurtbogan@outlook.com https://orcid.org/0000-0002-6983-9256	Hasan ARICILIK Bağımsız Araştırmacı hsn.crk@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-2594-9947

Extensive Summary

Aim of the Study

The primary aim of this study is to investigate the effect of servant leadership on work engagement. This research seeks to understand how leadership styles, especially servant leadership, influence the levels of work engagement within an organization. By analyzing this leadership behaviors, the study aims to identify strategies to create a more motivating and supportive work environment that fosters higher engagement levels.

In today's rapidly evolving workplace, leadership styles play a critical role in shaping the organizational culture and influencing employee outcomes. While traditional leadership models tend to focus on hierarchical authority and control, servant leadership emphasizes serving others, empowering employees, and building a positive, collaborative work atmosphere. Given the increasing demand for more ethical and empathetic leadership approaches, this study focuses on servant leadership as a model that prioritizes employees' needs and encourages a more productive and engaged workforce.

The research specifically explores the impact of servant leadership on the three key dimensions of work engagement: vigor, dedication, and absorption. Vigor refers to the energy and mental resilience employees demonstrate in their work; dedication relates to their enthusiasm and pride in their job; and absorption is about the deep immersion and focus employees experience while performing their tasks.

This study is significant because it examines these dynamics in the education sector, a field where leadership and work engagement have direct implications for the quality of educational outcomes and overall organizational performance. By focusing on educational institutions, the research provides insights that could guide leadership practices in a sector that relies heavily on motivated and engaged professionals.

Methodology

This study employs a quantitative research methodology, gathering data through an online questionnaire designed to assess the relationship between servant leadership and work engagement. The sample was

drawn from employees in the education sector, particularly teachers and administrative staff, as leadership plays a pivotal role in their job satisfaction and performance.

The questionnaire is divided into two sections. The first section collects demographic information, including gender, age, education level, work experience, and job status. This provides context for analyzing the diverse backgrounds of respondents and their engagement levels. The second section is dedicated to measuring servant leadership and work engagement. It uses a Likert-type scale adapted from previously validated scales in the literature. The servant leadership scale evaluates factors such as the leader's commitment to the personal growth of employees, ethical behavior, and ability to create a shared vision. Meanwhile, the work engagement scale measures the sub-dimensions of engagement—vigor, dedication, and absorption—capturing how energized, committed, and focused employees are at work.

For data analysis, the study utilized SmartPLS software, which is commonly used for Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). This method was chosen due to its robustness in dealing with complex models and smaller sample sizes, as well as its ability to handle multiple variables simultaneously. Correlation analysis was performed to examine the relationships between variables, and cross-factor loadings were used to confirm the discriminant validity of the model. Additionally, structural equation modeling helped to test the hypotheses and determine the significance of relationships between servant leadership and work engagement dimensions.

The study's methodological approach ensures that the data is analyzed rigorously, allowing for precise interpretations of how servant leadership behaviors influence work engagement.

Results

The results of the study demonstrate a strong and positive relationship between servant leadership and work engagement. All three dimensions of work engagement—vigor, dedication, and absorption—were positively impacted by servant leadership. The findings support the hypotheses that servant leadership fosters higher engagement across these dimensions.

1. **Vigor:** The study found that employees who perceive their leaders as servant leaders exhibit significantly higher levels of vigor at work. Vigor, characterized by high energy and mental resilience, is crucial for maintaining productivity in demanding environments such as educational institutions. Employees feel more energetic and willing to invest effort in their work when their leaders actively support their professional and personal development.

2. **Dedication:** Servant leadership also has a notable impact on dedication, which involves employees' strong commitment to and pride in their work. Employees are more likely to feel that their work is meaningful and are more passionate about their roles when they perceive their leaders as ethical, caring, and empowering. This sense of dedication results in a deeper connection to their job and a higher willingness to go above and beyond in their roles.

3. **Absorption:** Absorption, defined as being fully immersed and focused on work, is also positively influenced by servant leadership. Employees led by servant leaders report greater levels of absorption, where they are fully engaged in their tasks to the point where time seems to fly by. This flow-like state contributes to higher productivity and job satisfaction.

The statistical analysis confirmed that servant leadership significantly enhances work engagement, and all three hypotheses related to vigor, dedication, and absorption were supported. The path coefficients were significant, with p-values below 0.05, indicating a strong effect of servant leadership on these dimensions.

Discussion

The findings highlight the importance of servant leadership in promoting a more engaged and motivated workforce. Servant leaders, who prioritize the well-being and development of their employees, create a employee environment that encourages higher energy levels, greater commitment, and deeper focus among employees. This is particularly relevant in the education sector, where work engagement directly impacts the quality of education and organizational success.

The research adds to the growing body of literature that supports servant leadership as an effective leadership style for modern organizations. Unlike traditional leadership models that emphasize control and authority, servant leadership promotes collaboration, ethical behavior, and empowerment. This aligns with the evolving expectations of employees, who increasingly value supportive, ethical, and empathetic leaders.

In educational institutions, where employees often face high demands and stress, servant leadership provides a framework for creating a more supportive environment. By focusing on employee well-being and professional development, servant leaders can help reduce burnout and enhance job satisfaction, leading to better outcomes for both employees and the organization as a whole.

Conclusion

This study concludes that servant leadership is a powerful predictor of work engagement. It positively affects the three key dimensions of engagement: vigor, dedication, and absorption. Leaders who adopt a servant leadership style are more likely to cultivate a work environment that fosters high levels of employee energy, commitment, and focus.

For organizations, particularly those in the education sector, these findings suggest that adopting servant leadership practices can significantly enhance work engagement. By prioritizing the needs of employees and acting ethically, servant leaders can drive better organizational performance through a more engaged and motivated workforce.

Future research could build on these findings by exploring the impact of servant leadership in other sectors and comparing the effectiveness of servant leadership across different organizational cultures. Additionally, longitudinal studies could examine the long-term effects of servant leadership on work engagement and organizational performance, providing further insights into the sustainability of this leadership model.

Practical Implications

The study suggests several practical implications for organizations looking to adopt servant leadership. First, leadership training programs should emphasize the core principles of servant leadership, such as empathy, ethical behavior, and employee empowerment. Second, organizations should create structures that allow leaders to regularly gather feedback from employees to better understand their needs and concerns. Lastly, fostering a culture that values collaboration and shared decision-making can help solidify the benefits of servant leadership, leading to a more engaged and productive workforce.