TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDERE GÜVENİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Ali GÖRGÜN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDERE GÜVENİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Ali GÖRGÜN

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2023

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

Üye: Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım. …/…/2023

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum veri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan veride ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. …. / …. / 2023

Ali GÖRGÜN

ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDERE GÜVENİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Ali GÖRGÜN

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Mart 2023, 202 sayfa

Yerel yönetimler arasında şehirlerin içinde bulunduğu sorunların çözümü ve bu şehirde yaşayan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması aşamasında en önemli kuruluşların başında belediyeler gelmektedir. Belediyelerin verdikleri hizmetlerin yerine getirilmesinde, çalışanların işle ilgili tanımlarının dışında ekstra rol alan, kendilerince gönüllü olarak davranışlar ortaya koyan, olumlu katkı ortaya koyabilen işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu davranışların meydana gelmesinde liderlerin gösterdiği tavır ve davranışlarının önemi azımsanamayacak kadar büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlara değer veren, onlarla empati kurabilen, çalışanların çıkarlarını gözönünde bulunduran bir lider, bu özellikleriyle hem kurum içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine, hem de çalışanlarının lidere olan güveninin artmasına sebep olacaktır. Bu araştırmanın amacı son dönemlerde popüler bir liderlik tarzı olan hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lidere güvenin aracı rolünün Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri çalışanları üzerindeki etkilerini ortaya koymak, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık etkisini gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu kapsamda Çukurova Bölgesi Büyükşehir belediyelerinde, toplam 591 adet anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, hizmetkâr liderlik ile lidere güven arasında ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile lidere güven arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lidere güvenin kısmi aracılık rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere güven, yerel yönetimler

ABSTRACT

THE INSTRUMENTAL ROLE OF TRUST IN THE LEADER IN THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN APPLICATION ON METROPOLITAN MUNICIPALITIES IN CUKUROVA REGION

Ph. D. Thesis, Department of Business
Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
April 2023, 202 pages

Among local governments, municipalities are one of the most important institutions in solving the problems of the cities and meeting the needs of the individuals living in this city. In the fulfillment of the services provided by the municipalities, there is a need for employees who take an extra role in addition to the job-related definitions of the employees, exhibit behaviors voluntarily, and make positive contributions. The importance of the attitudes and behaviors of the leaders in the formation of these behaviors has a great importance that cannot be underestimated. A leader who values the employees, can empathize with them, and considers the interests of the employees, with these characteristics, will both exhibit organizational citizenship behaviors within the organization and increase the trust of the employees in the leader. The aim of this research is to reveal the mediator role of trust in the leader in the effect of servant leadership, which is a popular leadership style recently, on the employees of Çukurova Region Metropolitan Municipalities, and to determine whether trust in the leader has a mediating effect in the relationship between servant leadership and organizational citizenship. In this context, a total of 591 surveys were conducted in Çukurova Region Metropolitan municipalities. According to the results obtained from the research, it has been determined that there is a positive relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior, between servant leadership and trust in the leader, and between organizational citizenship behavior and trust in the leader. It has been determined that trust in the leader does not have a partial mediating role in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior.

Keywords: Servant leadership, organizational citizenship behavior, trust in the leader, local governments

ÖN SÖZ

Tez konumun hazırlanma aşamasında yardımlarını esirgemeyen, her konuda bilgi, tecrübe ve dostça yaklaşımı ile yardımcı olan, yaşamıma olumlu yönde çok önemli katkılar sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın aşamalarında , katkı ve önerileriyle destek sağlayan, motive edici görüş ve yönlendirmeleriyle destek veren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a çok teşekkür ederim.

Yapıcı eleştirileri ve önerileriyle katkı sağlayan değerli jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER'e, Sayın Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK'e ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim döneminde tanıdığım, tecrübelerinden faydalandığım her daim desteklerinden dolayı mutluluk duyduğum Sayın Nuri Barış ERYILMAZ'a teşekkür ederim.

Yaşamımın her alanında olduğu gibi doktora eğitimim ve tez çalışmalarım döneminde de beni gönülden destekleyen, tüm fedakarlıkları yapan, yardımlarıyla hep yanımda olan aileme ve eşim Kübra GÖRGÜN'e hayatımda oldukları için sonsuz teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Değerli zamanlarını ayırıp bilime katkı sağlamak adına araştırmaya katılan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖN SÖZ ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xix**
EKLER LİSTESİ ..... **xx**

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Problem 4
1.2. Çalışmanın Amacı 4
1.3. Çalışmanın Önemi 6
1.4. Sınırlılıklar 6
1.5. Tanımlar 7

BÖLÜM II
KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Hizmetkâr Liderlik 8
2.1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı 8
2.1.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri 14
2.1.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri 17
2.1.3.1. Farling vd.'nin Hizmetkâr Liderlik Modeli 17
2.1.3.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 18
2.1.3.3. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 20
2.1.3.4. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli 21
2.1.3.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 25
2.1.3.6. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 27
2.1.3.7. Waddell' in Hizmetkâr Liderlik Modeli 28
2.1.3.8. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 29
2.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları 32

2.1.5. Hizmetkâr Liderlik Alanında Yapılmış Bazı Çalışmalar 33
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı 35
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi 37
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi 38
2.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Davranışlar 38
2.2.3.1. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik) 38
2.2.3.2. Rol Davranışları 39
2.2.3.2.1. Biçimsel Rol Davranışları (In-Role Behavior) 39
2.2.3.2.2. Fazladan Rol Davranışı (Ekstra-Role Behavior) 40
2.2.3.3. Prososyal Örgütsel Davranış (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış) 40
2.2.3.4. Psikolojik Sözleşmeler 42
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi 43
2.2.4.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları 43
2.2.4.2. Gouldner'in Çalışmaları 44
2.2.4.3. Roethlisberger ve Dickson'ın Çalışmaları 45
2.2.4.4. Katz ve Khan'ın Çalışmaları 45
2.2.4.5. Blau'nun Çalışmaları 46
2.2.4.6. Organ'ın Çalışmaları 47
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler 48
2.2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi 48
2.2.5.2. Eşitlik Teorisi 48
2.2.5.3. Vekalet Teorisi 49
2.2.5.4. Lider – Üye Değişimi Teorisi 49
2.2.5.5. Karşılıklılık Norm Teorisi 50
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri 51
2.2.6.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları 51
2.2.6.1.1. Örgüt Hedefli Davranışlar 51
2.2.6.1.2. Çalışan Hedefli Davranışlar 52
2.2.6.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları 52
2.2.6.2.1. Olumlu Aktif Davranışlar 52
2.2.6.2.2. Olumlu Sakınma Davranışları 52
2.2.7. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri 53
2.2.7.1. Sahte Vatandaşlık Davranışları 53
2.2.7.2. Karşı Vatandaşlık Davranışları 53

2.2.3.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışları 54
2.2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları 54
2.2.8.1. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları 55
2.2.8.1.1. Diğergamcılık (Özgecilik) 55
2.2.8.1.2. Vicdanlılık 56
2.2.8.1.3. Nezaket 56
2.2.8.1.4. Centilmenlik 57
2.2.8.1.5. Sivil Erdem 58
2.2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar 58
2.2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler 60
2.2.9.1. Bireyin Ruhsal Durumu 61
2.2.9.2. Kişisel Özellikler 62
2.2.9.3. Örgütsel Bağlılık 62
2.2.9.4. Örgüt Kültürü 63
2.2.9.5. İş Tatmini 63
2.2.9.6. Liderin Özellikleri 63
2.2.9.7. Örgütsel Vizyon 64
2.2.9.8. Örgütsel Adalet 64
2.2.9.9. İşin Özellikleri 65
2.2.9.10. Birey Örgüt Bütünleşmesi 65
2.2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Etkileri 66
2.3. Liderlik Kavramı 69
2.3.1. Liderlik Tarzları 72
2.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik 72
2.3.1.2. Etik Liderlik 73
2.3.1.3. Etkileşimci-İşlemsel (Transactional) Liderlik 74
2.3.1.4. Vizyoner Liderlik 74
2.3.1.5. Karizmatik Liderlik 75
2.3.1.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik 75
2.3.1.7. Demokratik Liderlik 75
2.3.1.8. Otokratik Liderlik Tarzı 76
2.4. Lidere Güven Kavramı 76

2.4.1. Lidere Güvenin Boyutları 79
2.4.1.1. Yetenek 79
2.4.1.2. Dürüstlük 79
2.4.1.3. Açıklık 80
2.4.1.4. İlgi ve Yardımseverlik 80
2.5. Lidere Güven ve Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Çalışmalar 81
2.6. Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık ve Lidere Güven İlişkisi 82

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi 85
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 85
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 88
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 88
3.4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği 88
3.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 89
3.4.3. Lidere Güven Ölçeği 89
3.5. Verilerin Analizi 90

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular 92
4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 93
4.2.1. Hizmetkâr Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 93
4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 99
4.2.3. Lidere Güven Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 103
4.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Düzeylerinin İncelenmesi 107
4.4. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi 108
4.4.1. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi 108
4.4.2. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Yaşlarına Göre İncelenmesi 109
4.4.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi 113

4.4.4. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi, ... 114
4.4.5. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi 117
4.4.6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Mesleklerine Göre İncelenmesi 120
4.4.7. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Statülerine Göre İncelenmesi, ... 124
4.4.8. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri İstihdam Şekillerine Göre İncelenmesi 125
4.5. Korelasyon Analizi 127
4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi 130
4.6.1. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 130
4.6.2. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 131
4.6.3. Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 131
4.6.4. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri 132
4.7. Araştırmanın Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi 136
4.7.1. Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Etkisi 136
4.7.2. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi 136
4.7.3. Lidere Güvenin Diğergamlık Üzerindeki Etkisi 137
4.7.4. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Aracılık Etkisi 138
4.7.5. Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisi 141
4.7.7. Lidere Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisi 142
4.7.8. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Aracılık Etkisi 143
4.7.9. Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Etkisi 146
4.7.10. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde Etkisi 147
4.7.11. Lidere Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkisi 147

4.7.12. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Aracılık Etkisi 148
4.7.13. Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Etkisi 151
4.7.14. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi 152
4.7.15. Lidere Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkisi 153
4.7.16. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Aracılık Etkisi . 153
4.7.17. Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisi 157
4.7.18. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi 158
4.7.19. Lidere Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisi 159
4.7.20. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Aracılık Etkisi 159
4.8. Araştırmanın Hipotez Testi ve Alt Hipotez Testi Sonuçları 164

BÖLÜM V
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları 166
5.1.1. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar 166
5.1.2. Hizmetkâr Liderlik ile Lidere Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar 168
5.1.3. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar 169
5.2. Öneriler 169
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler 169
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler 170
KAYNAKÇA 172
EKLER 197
ÖZGEÇMİŞ 202

KISALTMALAR LİSTESİ

HL **:** Hizmetkâr liderlik

ÖVD **:** Örgütsel vatandaşlık davranışı

ÖVDÖ **:** Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı

ÖVDK **:** Kişiler için örgütsel vatandaşlık davranışı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Hizmetkâr Liderlik Tanımları* 13
Tablo 2. *Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları* 32
Tablo 3. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları* 36
Tablo 4. *ÖVD'nın Boyutları* 55
Tablo 5. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler* 61
Tablo 6. *Liderlik tanımları* 71
Tablo 7. *Çalışanların Yönetsel Güven Algısı Üzerinde Örgüt Liderinin Etkili Beş Davranışı* 78
Tablo 8. *Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları* 90
Tablo 9. *Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Ortalama Puanları İçin Değerlendirme Ölçütleri* 91
Tablo 10. *Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları* 92
Tablo 11. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Hesaplanan KMO Değerleri* 94
Tablo 12. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA t değerleri* 96
Tablo 13. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Hata Değerleri* 98
Tablo 14. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri* 98
Tablo 15. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Hesaplanan KMO Değerleri* ... 99
Tablo 16. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri* 102
Tablo 17. *Lidere Güven Ölçeği İçin Hesaplanan KMO ve Bartlett Testi Sonuçları* 103
Tablo 18. *Lidere Güven Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri* 106
Tablo 19. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven'e ait Cronbach'ın α Güvenirlik Katsayıları* 106
Tablo 20. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Düzeyleri* 107
Tablo 21. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi* 108
Tablo 22. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri* 110

Tablo 23. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları* 111
Tablo 24. *Çalışanların Nezaket Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması* 112
Tablo 25. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puanları Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi* 113
Tablo 26. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri* 115
Tablo 27. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları* 116
Tablo 28. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Çalışma Sürelerine Göre Betimsel İstatistikleri* 118
Tablo 29. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları* 119
Tablo 30. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Özgecilik (Diğergamlık), ve Nezaket Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması* 120
Tablo 31. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Mesleklerine Göre Betimsel İstatistikleri* 121
Tablo 32. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Mesleklerine Göre ANOVA Sonuçları* 122
Tablo 33. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Nezaket Düzeylerinin Mesleklerine Göre Karşılaştırılması* 123
Tablo 34. *Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem ve Lidere Güven Puanları Statülerine Göre İncelenmesi* 124
Tablo 35. *Çalışanların Özgecilik (Diğergamlık) Düzeylerinin Statülerine Göre Karşılaştırılması* 125

Tablo 36. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puanları İstihdam Şekillerine Göre İncelenmesi* 126
Tablo 37. *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Arasındaki İlişki* 127
Tablo 38. *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 130
Tablo 39. *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 131
Tablo 40. *Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 132
Tablo 41. *Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli* 132
Tablo 42. *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı* 133
Tablo 43. *Regresyon Modeli (Örgütsel Vatandaşlığın Yordanması)* 135
Tablo 44. *Aracılık Etkisi Testi Sonuçları* 135
Tablo 45. *Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 136
Tablo 46. *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 137
Tablo 47. *Lidere Güvenin Diğergamlığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 137
Tablo 48. *Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli* 138
Tablo 49. *Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı* 139
Tablo 50. *Regresyon Modeli (Diğergamlığın Yordanması)* 140
Tablo 51. *Aracılık Etkisi Testi Sonuçları* 141
Tablo 52. *Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 141
Tablo 53. *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 142
Tablo 54. *Lidere Güvenin Vicdanlılığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 142

Tablo 55. *Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli* 143
Tablo 56. *Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı* 144
Tablo 57. *Regresyon Modeli (Vicdanlılığın Yordanması)* 145
Tablo 58. *Aracılık Etkisi Testi Sonuçları* 146
Tablo 59. *Hizmetkâr Liderliğin Centilmenliği Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 146
Tablo 60. *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 147
Tablo 61. *Lidere Güvenin Centilmenliği Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 147
Tablo 62. *Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli* 148
Tablo 63. *Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı* 149
Tablo 64. *Regresyon Modeli (Centilmenliğin Yordanması)* 151
Tablo 65. *Aracılık Etkisi Testi Sonuçları* 151
Tablo 66. *Hizmetkâr Liderliğin Nezaketi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 152
Tablo 67. *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 152
Tablo 68. *Lidere Güvenin Nezaketi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 153
Tablo 69. *Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli* 154
Tablo 70. *Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı* 155
Tablo 71. *Regresyon Modeli (Nezaketin Yordanması)* 157
Tablo 72. *Aracılık Etkisi Testi Sonuçları* 157
Tablo 73. *Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdemi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 158
Tablo 74. *Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 158

Tablo 75. *Lidere Güvenin Sivil Erdemi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu* 159
Tablo 76. *Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli* 160
Tablo 77. *Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı* 161
Tablo 78. *Regresyon Modeli (Sivil Erdemin Yordanması)* 163
Tablo 79. *Aracılık Etkisi Testi Sonuçları* 163
Tablo 80. *Araştırmanın Hipotez Sonuçları* 164
Tablo 81. *Araştırmanın Alt Hipotez Sonuçları* 165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Standart Yönetim Piramidi 11
Şekil 2. Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı 12
Şekil 3. Farling vd.'nin (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli 18
Şekil 4. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli 19
Şekil 5. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1 20
Şekil 6. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 2 21
Şekil 7. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 22
Şekil 8. Winston Hizmetkâr Liderlik Modeli 26
Şekil 9. Cerff ve Winston'ın Genişletilmiş Hizmetkâr Liderlik Modeli 27
Şekil 10. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli 29
Şekil 11. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli 30
Şekil 12. Prososyal Davranış Türleri 42
Şekil 13. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model 71
Şekil 14. Araştırma Modeli 86
Şekil 15. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA t Değerleri 95
Şekil 16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Hata Değerleri 97
Şekil 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA t Değerleri 100
Şekil 18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Hata Değerleri 101
Şekil 19. Lidere Güven Ölçeği DFA t Değerleri 104
Şekil 20. Lidere Güven Ölçeği DFA Hata Değerleri 105
Şekil 21. Aracılık Modeli 1 135
Şekil 22. Aracılık Modeli 2 140
Şekil 23. Aracılık Modeli 3 145
Şekil 24. Aracılık Modeli 4 150
Şekil 25. Aracılık Modeli 5 156
Şekil 26. Aracılık Modeli 6 162

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Formu 197

BÖLÜM I

GİRİŞ

Küreselleşmenin hızlı değişimleri, bilgiye dayalı bir yaklaşımı ve bilginin önemine verilen değerin daha fazla olmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yaşanan bilgi devrimine adapte olabilen kuruluşlar hızla bilgi yönetimi yeteneklerine ayak uydurabilen kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bu değişim kurumlar için son nokta değil, ancak gelişmişlik seviyesini sürdürmede sahip olduğu insan kaynakları potansiyelini oluşturmak ve bu durumu korumak çok önemli bir hale gelmiştir. Bu bağlamda insan kaynaklarının kalitesi ve ulaşabilecekleri başarı metrikleri daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü insan kaynakları; bilgi, deneyim ve yeteneklerle, şirketlerin bilgi yönetimi yeteneklerini artırması ve değer yaratması için kritik bir girdidir. Bu nedenle bilgiyi bireysel düzeyde etkin bir biçimde uygulayan kuruluşlar daha fazla değer yaratabilecek ve daha fazla avantaja sahip olabileceklerdir. Kısacası insan kaynağı performansının optimal kullanımı işletme sahipleri için önemlidir (Yıldırım, 2019, s.2242).

21. yüzyılda çalışanlarının kalbini, ruhunu ve üretkenliğini örgütüne kazandırabilen şirketler ve kuruluşlar ayakta kalacaktır. Dünyanın her köşesinde insanlar ve toplumlar birbirlerinin ihtiyaçlarını içtenlikle karşılamakta, birbirlerini takdir etmekte, birbirlerini eleştirmek ve kırıcı ifadeler kullanmak yerine başkalarına empati gösterebilecekleri, giyim, kuşam, soy ve cinsiyet ayrımcılığı yapmaksızın birbirlerine insanca davranış bekleyen aynı zamanda kişisel potansiyellerini geliştirebilecekleri, işgörenlerin ve müşterilerin hak ve hukuka göre destek bekledikleri bir toplum modelinin yaratılmasını arzu etmektedirler (Akyüz ve Eren, 2013, s. 192).

Lider tarafından örgütün fonksiyonlarının yerine getirilmesi aşamasında liderin emirler verip, işgörenlerin de liderin verdiği bu emirleri sorgulamadan, lakinsiz, amasız "emir demiri keser" düşüncesi ile uyguladığı eski yönetim tarzında lider hiyerarşik yapısının en üstünde yer alırken, yalnızca kendi faydası için değil diğer insanların faydası için karşılıksız ve menfaat beklemeden hizmet ettiği modern bir liderlik anlayışı olarak karşımıza çıkan hizmetkâr liderlik anlayışıyla birlikte "emir vermeden de yönetiyorsanız, lidersiniz" düşüncesi hayata geçirilmiş olacaktır. Bu liderlik tarzı,

çalışanların lidere hizmet ettiği eski tarz yönetim şeklinden uzaklaşarak, liderin özgecilik özelliklerine sahip olduğu çalışanlarına hizmet ettiği bir liderlik türü olarak "Hakim-ül millet yoktur, Hadim-ül millet vardır" (Millete hâkim olan değil, millete hizmet eden vardır) düsturuyla da temellenmektedir (Ceviz, 2021; s. 1).

Günümüzde artan bir algı bir organizasyonun başarısını, iş tanımları dışındaki görevleri yerine getirmek için gönüllü olan insan sayısının belirlediği yönündedir. Örgütsel vatandaşlık olarak ifade edilen davranış şekli "vatandaşlık" anlayışı, ekonomik sözleşmeleri aşan bir işgören-işveren ilişkisini sürdürerek çalışan katkılarının resmi iş beklentilerini (ekstra iş performansı) aştığını ileri sürer. Örgütsel vatandaşlık davranışında (ÖVD), çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak gördüklerinde ortaya çıkar. Bu doğrultuda örgütün hedeflerini kendi hedefi, örgütün başarısını kendi başarısı olarak gören çalışanlar işlerine daha açık, daha çok çalışmakta ve örgüte katılmaktan mutluluk duymaktadırlar (Dinçer ve Öksüz, 2011, s. 3).

İşgörenlerin ÖVD ile ilgili herhangi bir sorumluluğu bulunmamakla birlikte, örgütsel değerler, çalışma şartlarının uygun olması, örgütlerin gösterdiği adalete olan inanç, örgüte olan güven, mutlu çalışma alanı, örgüte olan bağlılık gibi birçok faktör ÖVD göstermelerinden kaynaklanmaktadır. ÖVD'nın gelişmesinde liderlik en etkin kavramlardan birisidir. ÖVD'yi yükseltmede en büyük sorumluluk liderlerin omuzundadır. Aslında çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışan gelişimi gibi birçok örgütsel görev liderlerin talimatları doğrultusunda yürütülmektedir. Lider ve takipçileri arasındaki iyi ilişki, çalışanların ÖVD sergilemesinde belirleyici rol oynar. Diğer bir deyişle, liderler işgörenlerine değer verip onların arkasında durduklarında, işgörenler de örgütüne karşı gerekli hassasiyeyi gösterir ve hem kendileri hem de kurum için en iyisini yapmaya çalışırlar. Bu kapsamda işgörenler, örgüte yaptıkları katkının bir sonucu olarak kendileri ve örgüt hakkında tatmin duygusu hissedebilirler (Dinçer ve Öksüz, 2011, s. 3).

ÖVD'nın gelişmesinde etkili olan liderlik tarzlarından biri de hizmetkâr liderlik (HL) türüdür. Ana hedefi işgörenlerine hizmet etmek ve onlara yol göstermek olan hizmetkâr liderler, işgörenlerinden hiçbir farkı olmadığını gönüllü olarak çalışanların mutluluğundan yola çıkarak gerçekleştiren ÖVD'nin temelini oluşturmaktadır. Aslında hizmetkâr liderler, kuruluş ve çalışanları için en iyi olanı yapmayı çabalarken ÖVD sergilerler. Bu davranışlar tüm çalışanlara rol model olmakta ve çalışanlar arasında ÖVD düzeyini yükseltmektedir. Bu sayede hizmetkâr liderler, çalışanlarını zor zamanlarda destekleyerek, bağlılıklarını ve organizasyonlarını artırarak rol model

olurlar. Bu bağlılık, çalışanların liderlerine karşı yükümlülükleri ile yakından ilgilidir. Lidere sadık bir çalışan, işi ve örgütü için en iyisini yapmaya çalışır ve iş sözleşmesinde kendisinden beklenenden fazlasını yapmaya çalışır.

Bir lidere güven duymak, ondan hoşlanmak ya da liderle aynı düşünce yapısına sahip olmayı gerektirmemektedir. Güven, liderin söylediklerinin ne anlama geldiğini anlayıp ona inanmaktır. Başka bir deyişle, otantik davranış sergilediklerine inanırlar. Liderin davranışları ve yorumladığı ifadeler tutarlı veya en azından uyumlu olmalıdır. Çalışanlar, liderler şahsi bütünlüklerinin kurumsal sadakate dönüştüğünü gördüklerinde güven duyguları yükselmektedir. Çalışanlar, liderlerini kurumu temsil eden biri olarak görüp güvendiklerinde, bu güvenin içeriğini örgütün bütününe entegre edebilirler.

Literatürdeki çalışmalar liderlik davranışları ile güven arasındaki anlamlı ilişkiye odaklanmıştır. Liderin, liderlik tarzı ve davranışları, takipçilerin lidere güven duymasında çok önemlidir. Liderlerin davranışları, takipçilerin güven düzeylerinin önemli bir belirleyicisidir. Liderler davranışlarıyla güven oluşturur ve güveni devam ettirirler. Dolayısıyla davranış, liderlere duyulan genel güven algılarını değerlendirmenin ve harekete geçirmenin bir aracıdır. Güvenin öncelikle bir liderin iletişimsel ve destekleyici davranışının sonucu olduğuna inanılır. Liderlik ile ilgili araştırmalarda, iyi liderlerin temel değerlerini dürüstlük ve bütünlük olarak belirlemiş, bu değerlerin kişisel ve örgütsel güven oluşturmada önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır (Yıldırım, 2019, s.2247).

Tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi hizmetkâr liderlikte de güven bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvene ve hizmete dayalı ilişkiler, hizmetkâr liderliğin etkililiği için temeldir. Greenleaf (1977), güvenin hizmetkâr liderlerin temeli olduğunu ve bir güven ortamı yarattığını ileri sürmüştür. Russell ve Stone (2002) yaptıkları diğer bir araştırmada ise HL'te güven faktörünün HL'in en etkili özellikerinden bir tanesi olarak tarif etmişlerdir (Yıldırım, 2019, s.2247).

Greenleaf'ın (1998) ortaya koyduğu teorisinden ve incelenen literatürden elde edilen sonuçlar neticesinde hizmetkâr liderlikte lidere güvenin ÖVD arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracı etken olacağı ile ilgili varsayımlar meydana getirilmiştir.

Bu çerçevede beş bölümden meydana gelen araştırmanın ilk bölümünde çalışmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde HL kavramı, ÖVD ve lidere duyulan güven konusu ile ilgili tanımlar yapıldıktan sonra konu ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma yönteminin neler olduğu, araştırmada kullanılan ölçekler, analiz tekniklerine

yer verilmiştir. Dördüncü bölüm araştırmada kurulan araştırma hipotezleri ile ilgili ulaşılan bulgulara yer verilmiş ve ulaşılan bugulara göre sonuçların neler olduğu ifade edilmiş ve bu sonuçların literatür ile ilişkisi ortaya konularak yorumlar yapılmıştır. Sonuç bölümünde ise kurumlar ve bu çalışma ile ilgili olarak önümüzde yıllarda yapılacak olan çalışmalar için öneriler oluşturulmuş ve araştırmanın literatüre katkısı vurgulanmıştır.

1.1. Problem

Liderlik, örgütlerin başarısında en etkili faktörlerden biridir. Lider, potansiyelin farkına varan ve bunu gerçekleştirmek için süreci ve işgörenleri yönlendiren kişidir. Kuruluşlar ürünleriyle karşılaştırılır ve genellikle sonuç budur. Fakat; gerçek rekabet avantajlarını kendilerine liderlik eden kişilerden alırlar. İyi liderler, kurumları iyi çalışanlara, her ikisi birlikte (lider ve çalışan) iyi ürüne ve amaca taşırlar. Literatürde hizmetkâr liderlik, lidere güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili belediyelerde yapılan çalışmalar olmakla birlikte; hizmetkâr liderlikte lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Konusunda Belediyeler üzerinde yapılmış çalışma bulunmamaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Hizmetkâr liderlik, son yıllarda araştırma konuları içinde yerini alan önemli ve modern bir liderlik tekniğidir. Geçmişten başlayarak günümüze kadar çoğu lider insanlara hizmet etme amacı ile çalışmıştır. Vatandaşların taleplerinin karşılanması ve büyüyen şehrin sorunlarının çözülmesi şehir yönetiminin en önemli hizmetlerinden biridir. Bu hizmetler ancak insanı anlayan, hoşgörülü, güçlü, samimi iletişim kuran, özverili ve hepsinden önemlisi hizmet odaklı liderler varsa gerçekleşebilir. Takipçilerine hizmet vermeyi görev bilen liderliğin bu özellikleri, çağımıza uygun liderlik teorilerinden birisi olan HL yaklaşımında bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderlikte lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Büyükşehir Belediyeleri (Adana, Mersin ve Hatay) örneğinde tespit etmektir. Bu kapsamda literatürde yer alan araştırmaların taraması yapılarak ve elde edilen bulgular neticesinde literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın amaçlarından birincisi, hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmaktır. Çalışmanın ikinci amacı, hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmanın üçüncü amacı lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmanın dördüncü amacı ise lidere güvenin hizmetkâr liderlik tarzında örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmaktır.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.:

1. Çalışanların ÖVD ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri ne düzeydedir?
2. Çalışanların ÖVD ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların ÖVD ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri arasında anlamlı ilişki bulunmakta mıdır?
4. Çalışanların HL algılarının ÖVD üzerinde lidere güvenin aracı rolü var mıdır?
5. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının diğergamlık üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü var mıdır?
6. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının vicdanlılık üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü var mıdır?
7. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının centilmenlik üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü var mıdır?
8. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının nezaket üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü var mıdır?
9. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının sivil erdem üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü var mıdır?

Bu amaçları araştırmak için, literatürde hizmetkâr liderlik ve ÖVD, hizmetkâr liderlik ve lidere güven, lidere güven ve ÖVD ilişkisini konu alan bir çok çalışma olmasına rağmen, hizmetkâr liderlikte lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini konu alan çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda litatüre katkı yapmak amaçlanmaktadır.

1.3. Çalışmanın Önemi

Mevcut araştırma örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hizmetkâr liderlikte lidere güvenin ne derecede olduğu noktasında ilgili literatüre ve uygulayıcılara çeşitli katkılar yapma potansiyeline sahiptir. Fakat literatürde konu ile ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu çalışma, Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri özelinde yapılmakla beraber, diğer bölgesel belediyeler açısında da örnek teşkil etmesi ve elde edilen sonuçlar neticesinde diğer belediyelere de örnek teşkil edecek niteliklere sahip olması açısından ayrı bir öneme sahiptir.

1.4. Sınırlılıklar

Mevcut çalışma çeşitli zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı sadece Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri (Adana, Mersin ve Hatay) ile bu belediyelerde görev yapan çalışanlarla yapılmıştır. Bu anlamda Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyelerinin incelenecek olması çalışmanın en temel kısıtı olduğu söylenebilir. Çalışma sonunda elde edilen bulguların tüm ülke büyükşehir belediyeleri için genellenebilmesi sorunu yaratabilir. Yöntemsel açıdan bakıldığında ise, mevcut çalışma nicel bir metodolojiye dayandırıldığından nitel veriler aracılığıyla desteklenmesi geçerlilik ve güvenilirlik açısından önemli görülebilir. Ayrıca, zaman periyodu olarak kesitsel (cross-sectional) zaman aralığında veri toplanması öngörüldüğünden, çalışmanın uzun vadeli (Longitudinal) verilerle desteklenmesi uygun olacaktır

1.5. Tanımlar

Hizmetkâr Liderlik: Kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977: 22).

Lidere Güven: İşgörenlerin liderlerinin verdiği sözleri sadakat göstermeleri ve verilen sözlerin dürüstlük ana ilkesi çerçevesinde işgörenler tarafından bir inanç beslemesi olarak tanımlanır (Polat, 2007).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir iş tanımı ya da ödül/ceza sistemi olmamakla birlikte örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için yapılan işle ilgili gönüllü kişisel davranıştır (Organ, 1988:3).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde hizmetkâr liderlik kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, özelliklerine, modellerine, avantaj-dezavantajlarına ve son olarak da HL ile literatürde yapılan araştırmalara değinilmiştir.

2.1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderliğin en temel kavramıdır. Hizmetkârlık kavramı, kişinin çıkar ilişkisi olmadan kendini başkalarına adaması, kişilerin ihtiyaçlarını gidermesi ve onlar için yaşam savaşı vermesi anlamına gelmektedir. Benlik kavramının ötesine geçebilmek, yani "ben" kavramından "biz", "sen" kavramlarına odaklanabilmek, kendini sıfır noktasında görebilme kavramıdır. (Fındıkçı, 2009:378; Bakan ve Doğan, 2012: 2).

HL kavramını açıklamadan önce hizmetçi kelimesinin anlamını açıklamak daha faydalı olacaktır (Ingram, 2016; 22):

1. Gönüllü veya zorunlu olarak hizmet eden veya hizmet eden kimse; başkası tarafından küçük işler veya başka işler için çalıştırılan ve onun emrine tabi olan kişi; başkasının yararı için çalışan veya çaba harcayan kişi, efendisi veya işvereni; bir alt yardımcı.
2. Başkasının hizmetinde olan bir kişi.
3. Bir başkasına boyun eğdiğini, kabul ettiğini veya borçlu olduğunu ifade eden kişi.
4. Başkasının hizmetinde çalışan kişi.
5. İkincil bir konumda.
6. Bir başkası için çalışmak üzere tutulan bir kişi.

Aynı şekilde, hizmet kelimesinin tanımları da çeşitli yaklaşımlar içerir (Ingram, 2016; 22):

1. Bir yardım veya fayda eylemi; bir iyilik.
2. Yararlı bir faaliyet eylemi; yardım.
3. Bir kişi veya grup tarafından yapılan ve diğerine fayda sağlayan iş.
4. Bir üst veya hizmetli olarak iş veya görevlerin ifası.
5. Faydalı olmak.

Hizmetkâr liderlik, ortaya çıkan liderlik teorilerinden biridir ve geleneksel özellik, davranış ve durumsal teorilerden çok farklıdır. Daha ilgili ve sorumlu bir liderlik tarzına duyulan iş ilgisiyle aynı zamana denk gelen organizasyon akademisyenleri, dikkatlerini bireyselci, kendi kendine hizmet eden eğilimlere dayalı liderlikten daha ilişkisel liderlik tarzlarına kaydırdılar (Avolio ve diğerleri, 2009'den aktaran Peterson ve Galvin, 2012). Hizmetkâr liderliğe odaklanan muazzam kavramsal ve ampirik araştırma yapılmıştır (Peterson ve Galvin, 2012; Olesia ve ark., 2014: 75). Profesyonel ve kişisel olarak büyümelerine yardımcı olarak başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek için kişisel çıkarları aşan bir liderlik tarzıdır (Lussier ve Achua, 2007; Carder, 2012).

İlk olarak Greenleaf (1970) tarafından ortaya atılan HL, bir liderin birincil hedefinin ve rolünün diğer insanlara hizmet olduğunu şart koşan teorik bir çerçevedir. Greenleaf, bu modern HL terimini ilk defa 1970 senesinde "The Servant as Leader" başlıklı makalesinde kullanmıştır (Spears, 1996). Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik, kişinin hizmet etmek istediği doğal duygusuyla başlar, önce hizmet etmek, ardından bilinçli seçim kişinin liderlik etmeye can atmasına neden olur (Greenleaf, 1991). Greenleaf, Herman Hesse'nin Doğuya Yolculuk "The Journey to The East" adlı kitabını okuduğunda hizmetkâr liderlik hakkında yazmak için ilham almıştır. Kitap, ruhsal bir yolculuğa çıkan bir grup insanı konu almaktadır.

Kitaptaki ana karakter, onların hizmetkârı olan Leo'dur. Leo sadece onların hizmetkârı değil, onlar için şarkı söylüyor ve ruhlarını da koruyor. Leo ortadan kaybolunca grup dağılır ve yolculuğu terk eder. Hikayenin anlatıcısı daha sonra grupla tekrar karşılaştığında, Leo'nun onlara hizmet etmesine rağmen aslında grubun lideri olduğunu anlar. Bu nedenle Leo önce bir hizmetkâr, daha sonra lider olarak tasvir edilir ve bu hizmetkâr liderliğin özüdür (Olesia ve ark., 2014: 75).

Greenleaf (2003:10) kavramla alakalı olarak yeni ufuklara yelken açan "Lider Olarak Hizmetkâr (The Servant as Leader)" yaptığı tüm HL çalışmalarında olduğu gibi bu adlı kitabında da şu sözlere atıf yapmıştır (Duyan ve Dierendonck, 2014: 3).

"Önce tabi bir duyguyla başlar; insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder"....

Greenleaf (2003:10) yine aynı eserde hizmetkâr liderin takipçilerine bakılarak onları test edebileceğimizi belirtir.

> *"Hizmetkâr Liderin etrafındakiler birer şahıs olarak gelişiyor mu? Daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız olup onlar da birer hizmetkâr olma yolunda ilerliyorlar mı? Ayrıca bunun toplumda en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Bundan yararlanabilecekler mi veya en azından mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?"*

Greenleaf HL ile ilgili yaptığı çalışmalarında liderliği tarif ederken şu sözleri kullanmaktadır: "Hizmetkâr lider öncelikle hizmetkârdır. Liderlik süreci; önce hizmet etme talebine ilişkin doğal bir hisle başlayarak, bunun sonucunda bilinçli bir seçimle gelen liderlik arzusudur. "Hizmet etmeyi önceleyen lider ile liderlik etmeyi önceleyen liderin iki ayrı uçta olduğunu" belirtmektedir (Greenleaf, 1991: 7).

Greenleaf (1977) Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır (Akyüz ve Eren, 2013; 194).

Greenleaf (1977), lider rolünü, hizmetkârlık felsefesiyle tek bir karakterde birleştirmiş ve her liderin aslında bir takipçi olduğunu vurgulamıştır. Benzer bir biçimde yazar, bir hizmetkâr rolünün bir lider rolünden daha önemli olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik davranışında hizmet kavramı daha belirgindir. Hizmetkâr liderlerin davranış ve tutumları, bu hizmetler nedeniyle içten gelen tatmin edici çabalar olarak görülür (Yıldırım, 2019; 2244).

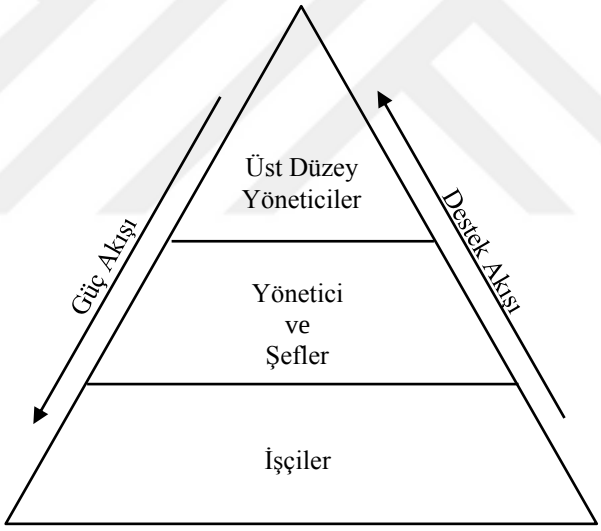
Kâhyalık Teorisi HL felsefesinin temel taşıdır. Bu teori tarzına göre lider, kurumdaki kişilerin çıkarlarını, kendi çıkarlarından öncesine koyarak, hizmet etme eğilimi içerisinde olan bireylerdir (Joseph ve Winston, 2005:9, Caldwell vd. 2002:153; Tokmak, 2018, s. 960).

Greenleaf'ın kâhyalık teorisinden esinlenerek yaptığı bir tanımda, hizmetkâr liderin "kendi duygularını aşan, egodan arınmış ve duyduğu zevk nedeni ile hizmet etmeye istekli olan kişi" olduğunu belirtir (Aslan ve Özata, 2010). HL, "insanlara kılavuzluk etmekten öte hizmet etmeye arzulu ve ortak yarar için tespit edilen amaçlarla ilgili yapılan işlerde kişilere tesir etmede ve onları yönlendirme yeteneğine sahip olan kişidir" (Greanleaf, 2002: 27).

Birinin hizmetkâr lider olup olmadığını nasıl belirlersiniz? Greenleaf pratik, gözlemlenebilir bir test ile bu durumu şu şekilde açıklamıştır; (Valeri, 2007; s. 7)

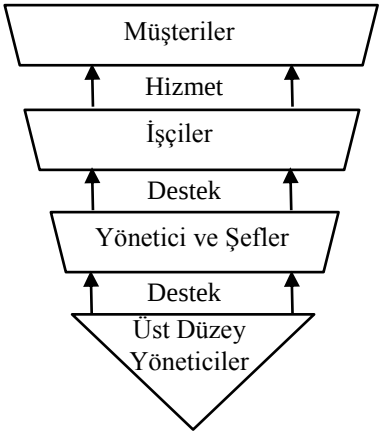
Uygulama bakımdan zor ve en iyi olan bu test: hizmet edilenler birey olarak büyüyor mu; hizmet verilen kişi daha mı sağlıklı? daha mı akıllı? daha mı özgür hale geliyorlar? kendilerinin de hizmetkâr olma olasılığı artıyor mu? Ve toplumdaki en az ayrıcalıklı olanlar üzerindeki etkisi nedir? fayda sağlayacak mı? yoksa en azından daha fazla mahrum kalmayacak mı? (Frick, 2004, s. 339)

Greenleaf, diğer kişisel çıkarları aşmayı hizmetkâr liderliğin temel özelliklerinden birisi olduğunu ifade eder. Diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi benzer yaklaşımlar mevcuttur ancak bu kavramı modelin merkezine ilk yerleştiren kavramın, bu kavram olduğu söylenebilir (Van Dierendonck, 2011). Liderin kendisini takip eden kişilere kişisel çıkarların ötesinde hizmet etmeyi temel alan hizmetkâr liderlik, tersine işleyen bir düzenektir (Daft, 2007:512).



Şekil 1. Standart yönetim piramidi

Kaynak: Manning, G. ve Curtis, K. (2003)



Şekil 2. Baş aşağı piramit yaklaşımı

Kaynak: Manning, G. ve Curtis, K. (2003)

Şekil 1'deki klasik piramit yaklaşımı incelendiğinde, tepe yöneticiden güç akışı çalışanlara doğru iken, destek akışı ise ters yönde çalışandan tepe yöneticiye doğru olduğu görülmektedir. Şekil 2'deki baş aşağı piramiti incelendiğinde rollerin değişim gösterdiği üst düzey yöneticilerden şeflere doğru şeflerden de işgörenlere doğru bir destek akışının yer aldığı görülmektedir. Bu durumda işgörenlerin güçlenmesi müşteri ile ilişkilerinde gösterdiği performansını en yüksek çıtadan göstermesi nedeni ile kendisine verilen desteği boşa çıkarmaz.

Greenleaf, HL anlamını, kendisini başkalarının yerine koyabilen, kişileri anlama ve dinleme kapasitesine sahip ve duygu bakımından kişileri destekleyen olağanüstü kaynak ve gücü olan kişidir (Greenleaf, 1977: 22).

HL yaklaşımı Greenleaf tarafından ortaya atılmış ancak Hunter, Page, Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonk, Lyden, Russell, Stone ve daha pek çok akademisyen tarafından çalışılan bir konudur ve bir çok tanımı yapılmıştır (Dahl, Chorbachioglu, 2014: 289). Yıllar itibari ile HL ile ilgili olarak yapılan tanımlar derlenerek Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1.

Hizmetkâr Liderlik Tanımları

Yazar/Yıl	Tanım
Senge (1996)	kişinin öz valığını pozitif bir biçimde dengede tutarak diğer bireylere yol gösterici, onları yönlendirme yetisine sahip olan liderler (Drury, 2004: 1).
Buchen (1998)	diğer bireylerle güven içinde bir ilişki kuran, onların geleceklerini düşünmeye yatkın biri.
Laub (1999)	çalışanlara değer veren ve onları geliştiren, onları özgün davranmaya ve otoriteyi paylaşmaya teşvik eden bir kavram.
Page ve Wong'a (2000)	ortak fayda ve amaçlara ulaşmak için çalışanların gelişimine ve başkalarına hizmet etmeye öncelik veren bir liderlik tarzıdır.
Bass (2000)	hizmet etmeyi doğal olarak gören, liderliği ise bilinçli olarak seçen kişidir.
Russell (2001)	vizyoner, diğer kişilere güven aşılayan, hizmet veren, bireyleri güçlendiren liderler (Irving ve McIntosh, 2010: 3).
Kouzes & Posner, (2003)	hizmetlerinin kendilerine geri döneceğini bilerek çalışanları örgütün amaçları için olumlu bir şekilde teşvik eden ve motive eden ve çalışanlarını sürekli olarak kontrol altında tutmayan bunun yerine onlara güven aşılayan kişiler.
Patterson (2003)	takipçilerinin refahını ve çıkarlarını kendisininkinden üstün tutan, alçakgönüllülük ve öz disipline sahip, etik ve sevgi dolu bir kişi.
Spears (2004)	başkalarına bütüncül bir şekilde hizmet eden, onları çalışmaya motive eden ve örgütte toplu karar alma yetkisi oluşturan kişidir ve hizmetkâr liderlik yaklaşımının merkezinde, toplumda olumlu değişim yaratma yeteneğine sahip vizyonerler bulunur.
Laub (2004)	hizmetkâr liderliği, bireylere değer gösteren ve onların gelişmesini sağlayan, topluluk meydana getiren, doğru davranışlar gösteren, her kişinin ve bütün örgütün faydasına güç ve bulunduğu makamı paylaşan ve hizmet vermeyi özendiren bir liderlik tarzı.
Woodruff (2004)	kurumun genel amacını, gerek kurumun gerekse kişilerin ihtiyaçlarını liderin gerek duyduğu ihtiyaçların önünde tutarak yol gösterme (Cerit, 2009:601).
Yukl (2006)	insanları dinleyen, destekleyen, ihtiyaçları ile ilgilenen kişidir.
Parolini (2007)	özgecilik davranışları temel unsur olan kişidir.
Hill (2008)	kişi ve kurumları hizmete benimseterek ve hizmetlerini yaygınlaştırarak yol gösteren kişi.
Fındıkçı (2009).	liderliğin adeta bir sanat haline geldiği, tüm hassasiyetin en ön planda tutulduğu özel bir liderlik tarzı olduğunu ve bu liderlik tarzına her liderin ulaşması çok kolay olmadığı gibi diğer yandan özel bir takım kişisel özelliklere ve insani değerlere sahip olmasını gerektirir.
Yukl (2010)	insanların ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, onlara verilen sorumlulukların farkında olmak ve gerektiğinde her türlü desteği vermektir.
Vinod ve Sudhakar (2011)	göre hizmetkâr lider, takipçilerinin hayatında fark yaratan ve onların kendisini sevmesini beklemek yerine sürekli ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan kişidir.
Dinçer ve Öksüz (2011)	kendi egolarını bir tarafa bırakan, takipçilerinin gelişmesi ile ilgilenen, sorumluluk sahibi, adil davranışlı bireydir. Bununla birlikte hizmetkâr lider asıl kazancın saygı, sevgi ve güven olduğunu fark eden samimiyet sahibi kişidir.
Fındıkçı (2012)	ben duygusundan arınmış, başkalarının isteklerine kendi isteklerinden önce cevap veren, ahlaki değerleri benimseyen, çalışkan, duygulu, üretim odaklı, bilgeliği önde tutan, yeniliklere açık, insanlara yardım etmeyi seven, kişilerin yeteneklerini ortaya çıkartan, yüreği sevgi dolu insandır.
Barutçugil (2014)	bir liderin kendi kişiliğini bir yana bırakması, herhangi bir çıkar amacı olmadan, gücün arkasına saklanmadan ve kontrolcü bir şekilde davranmadan, önderi olduğu topluma, gruba veya kuruma hizmet etmesi
Akdöl (2015)	liderin temel sorumluluğunun başına diğer kişilere hizmet etmek olduğu, işgörenlerin gelişimine katkı vermek ve onları daha güçlü bir duruma getirmek için işgörenlerin ihtiyaçlarına odaklanmış, kararları alırken tek başına değilde hep birlikte alan, yapılan işe totaliter bir yaklaşım gösteren bir liderlik şekli.
Kıral (2021)	liderin belirlediği amaçlara ulaşmak için kendisini takip eden kişilere hizmet ettiği organize bir işleyiştir.

Tanımlar göz önüne alındığında HL'in, kişilere hizmet etmenin doğal bir davranış olduğunu, önce ben kavramından öte başkalarını düşünen, sadece kendi iyiliği ile ilgili olarak değil başkalarının da iyiliği için çaba gösteren bir kişiliğe sahip liderler olduğunun sonucuna ulaşabiliriz.

2.1.2. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Greenleaf (1977), HL'in merkezinde sadece hizmet etme anlayışının olmadığını ifade etmektedir. Bunlar; öncelik, kişileri dinleme ve anlamaya çalışmak, düş gücü, empati kurma ve kabullenme, geri çekilebilme yeteneği, sezgi, ileriyi görebilme yeteneği, ikna etme yeteneği, farkındalık ve algılama, zihinsel imge gücü ve toplulukları bir araya getirebilme becerisine sahip olmayı içinde barındırmaktadır (Joseph & Winston, 2005: 9).

Greenleaf'tan sonra Larry Spears Hizmetkâr Liderlik Merkezi'nin direktörlüğünün başına geçmiştir. Greenleaf'ın yaptığı çalışmalara en iyi biçimde yorum yapabilen kişilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Spears (1995), Greenleaf'ın yazılarına dayanarak HL'in 10 özelliğini listelemiştir.

Bu özellikleri aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz; (Maxwell, 2018; 29-31).

Dinleme: Liderler gelenekçi bir yaklaşımla karar verme yeteneği ve iletişim becerileri nedeniyle değer görmüştür. Bunlar HL için vazgeçilmez beceriler olsa da, başkalarını dikkatle dinlemeye yönelik derin bir bağlılıkla pekiştirilmeleri gerekir. HL, bir topluluğun isteklerini tespit etmeye çalışır ve isteklerin açığa çıkarılmasına yardımcı olur. Söylenenleri, söylenmeyenleri anlayışla dinler. Dinleme aynı zamanda kişinin kendi iç sesini duymasını da kapsar. Dinleme, derinlemesine düşünme dönemleriyle birleştiğinde, hizmetkâr liderin gelişimi ve esenliği için esastır.

Empati : HL, diğer insanların yerine kendisini koyarak onları anlamaya çalışır. İnsanlar özel ve eşsiz ruhları ile kabul edilmeyi ve tanınmayı hak ederler. Kişi, iş arkadaşlarının ve meslektaşlarının niyetlerinin iyi yönde olduğunu kabul eder ve belirli davranışları ya da performansı kabul etmeyi reddetmeye zorlansa dahi, onların birer insan olarak kabul eder. En başarı sağlayan hizmetkâr liderler, beceri yeteneği yüksek, kendisini başkalarının yerine koyan ve iyi bir dinleyici rolüne ulaşabilenlerdir.

Duygusal iyileştirme: İlişkilerin iyileşmesi, dönüşüm ve bütünleşme için güçlü bir güçtür. HL en önemli güçlerinden birisi, kişinin kendisini ve başkalarıyla olan

ilişkisini olumlu yönde geliştirme potansiyeline sahip olmasıdır. Bir çok bireyin psikolojik olarak morali en alt seviyede olabilir ve duygusal açıdan incinme duygusuna sahip olabilirler. Bu durum; kişinin, insan olmanın benliğinde olmasına rağmen, hizmetkâr liderler, temas içinde bulundukları bireyleri bir bütünleştirmeye yardımcı olma fırsatlarına sahip olduklarının farkındadırlar. Greenleaf, "Lider Olarak Hizmetkâr" adlı makalesinde şöyle yazar: "Hizmetkâr lider ile yönetilen arasındaki anlaşmada örtük olarak, bütünlük arayışının onların paylaştığı bir şey olduğu anlayışı varsa, hizmet edilen ve yönetilen kişiye ustaca iletilen bir şey vardır."

Farkındalık: Genel farkındalık ve özellikle öz farkındalık, hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalık, kişinin etik, güç ve değerleri içeren konuları anlamasına yardımcı olur. Çoğu durumu daha entegre, bütünsel bir konumdan görebilmeyi sağlar.

İkna: Hizmetkâr liderlerin bir başka özelliği de, bir organizasyon içinde kararlar alırken kişinin konumsal otoritesine değil iknaya güvenmesidir. Hizmetkâr lider, itaat etmeye zorlamak yerine başkalarını ikna etmeye çalışır. Bu özel unsur, geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik arasındaki en net ayrımlardan birini sunar. Hizmetkâr lider, gruplar içinde fikir birliği oluşturmada etkilidir. Zorlama yerine iknaya yapılan bu vurgu, köklerini, Robert K. Greenleaf'e ait olduğu mezhepsel yapı olan Dini Dostlar Cemiyeti'nin (Quakers) inançlarında bulur.

Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, sahip olduğu büyük hayallere ulaşmak için sahip olduğu yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye uğraşırlar. Bir meseleye ya da bir organizasyona kavramsallaştırıcı bir bakış açısıyla bakma kabiliyeti, bireyin gündelik gerçeklerin daha fazlasının olduğunu düşünmesi gerektiği manasına gelmektedir. Çoğu lider için, sıkıdüzen ve uygulama gerektiren bir niteliktir. Tradisyonel lider, kısa manalı operasyonel hedeflere ulaşma ihtiyacı tarafından tüketilir. Aynı zamanda hizmetkâr bir lider olmak isteyen lider, daha geniş tabanlı kavramsal düşünmeyi kapsayacak şekilde düşüncesini genişletmelidir. Örgütlerde kavramsallaştırma, doğası gereği, mütevelli heyetlerinin veya yönetim kurulunun kilit rolüdür. Ne yazık ki, kurullar bazen günlük operasyonlara dahil olabilir, bu her zaman caydırılması gereken bir şeydir ve bu nedenle bir kurum için vizyoner bir konsept sağlamakta başarısız olabilir. Mütevelliler yönelimlerinde çoğunlukla kavramsal olmalıdır; personelin çoğunlukla kendi bakış açılarına göre operasyonel olması gerekir; ve en etkili yönetici liderlerin muhtemelen kendi içlerinde her iki bakış açısını da geliştirmeleri gerekir. Hizmetkâr liderler, kavramsal düşünme ile günlük operasyonel yaklaşım arasında hassas bir denge bulmaya çalışır.

Öngörü: Kavramsallaştırma ile yakından ilgili olan bir durumun olası sonucunu öngörme becerisini anlamak zor ama tanımlaması daha kolaydır. İnsan öngörüyü deneyimlediğinde bilir. Öngörü, hizmetkâr liderin geçmişten alınan dersleri, bugünün gerçeklerini ve geleceğe yönelik bir kararın olası sonuçlarını anlamasını sağlayan bir özelliktir. Öngörü, liderlikle ilgili araştırmalarda keşfedilmesi gereken bir durum olarak merak edilmeyi hak eden bir özelliktir.

Sorumlu yöneticilik: Peter Block Stewardship ve The Empowered Manager adlı kitabında sorumlu yöneticilik anlayışını "bir şeyi bir başkası için emanet etmek" olarak tanımlar. Robert K. Greenleaf'in tüm kurumlara ilişkin görüşü, CEO'ların, personelin ve mütevellilerin, toplumun daha iyi olması için kurumlarını güvende tutmada önemli roller oynadığı bir görüştür. Hizmetkâr liderlik, sorumlu yöneticilik gibi, başkalarının ihtiyaç duyduğu durumlara hizmet etmeyi, taahhüt etmeyi varsayar. Aynı anda çalışanları sürekli kontrol altında tutma yerine açıklık ve ikna kullanımına vurgu yapar.

İnsanların gelişimine adanma: HL'ler, kişilerin işçi olarak somut katkılarının ötesinde içsel bir değere sahip olduklarına inanırlar. Bu sebeple, HL, organizasyon içindeki kişilerin kişisel olarak büyümesine içten bağlılık göstermektedir. HL, çalışanların ve meslektaşlarının şahsi ve profesyonel gelişimini beslemek için elinden gelen her türlü şeyi yerine getirmenin sorumluluğunun farkındadır. Uygulamada bu, kişisel ve profesyonel gelişim için fon sağlamak, herkesin fikir ve önerileriyle kişisel olarak ilgilenmek, çalışanların karar verme sürecine katılımını teşvik etmek ve işten çıkarılan çalışanların başka pozisyonlar bulmasına aktif olarak yardımcı olmak gibi somut eylemleri içerebilir.

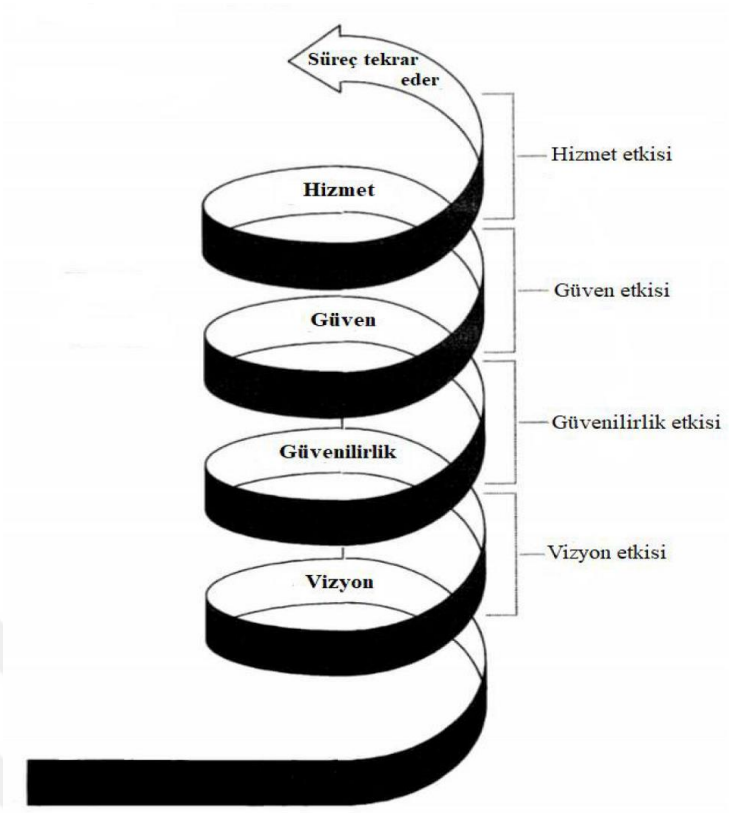
Birlik oluşturma: HL, bireyin yaşamına şekil vermede ilk etken olarak yerel toplumdan daha büyük örgütlere geçiş sürecinde insanlık tarihinde çok fazla durumun ortadan kaybolduğunun fakındadır. Bu farkındalık, HL'in belirli bir örgütte işgörenler arasında bir topluluk meydana getirmek için bazı araçlar belirlemeye çalışmasına sebep olur. HL'lik, örgütlerde ve diğer örgütlerde ki işgörenler arasında reel bir topluluk oluşturulabileceğini öne sürer. Greenleaf, "Toplumu çok sayıda insan için yaşanabilir bir yaşam alanı olarak yeniden yapılanması için gereken tek şey, kitle hareketleriyle değil, her bir hizmetkâr liderin oldukça geniş bir çevre için sınırsız sorumluluğunu göstermesiyle yol gösterecek yeterli sayıda hizmetkâr liderin bulunmasıdır."

2.1.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

2.1.3.1. Farling vd.'nin Hizmetkâr Liderlik Modeli

Farling ve ark. (1999), hizmetkâr liderliği iki boyutu olan döngüsel bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu boyutlardan biri davranışsal, diğeri ise ilişkiseldir. Davranışsal boyutları vizyon ve hizmet değişkenlerini içerirken ilişkisel boyutlar etki, güvenilirlik ve güveni içerir (Barbuto ve Wheeler, 2006; Duyan ve van Dierendonck, 2014).

Liderin başkalarını yönlendirme yeteneği olarak tanımlanan vizyon, hizmetkâr liderin olayları önceden görme becerisine benzer, bu nedenle hizmetkâr liderin vizyon özelliğine sahip olması gerektiği öne sürülmektedir. Etki, yani etkileme, hizmetkâr liderlik uygulamalarında görüldüğü gibi liderin davranış ve inançları aracılığıyla çalışanlar üzerinde etkileme açısından oldukça önemli bir kavramdır (Farling vd., 1999). Bu açıdan, Farling ve diğerlerinin (1999) etki kavramı, Spears'ın (1995) ikna kavramı ile eş anlamlıdır. Hizmetkâr liderliği anlamak ve uygulamak için önemli bir kavram olan güvenilirlik, bir kişinin güvenilmesini sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır. Çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanan güven kavramı, hizmetkâr liderlikte lider ve çalışan ilişkisinde çok önemli bir faktördür. Özellikle amirlerin ve çalışanların birbirlerine sunulan hizmet düzeyi üzerindeki etkisinin artması bu kavramın önemini daha da netleştirmektedir (Farling vd., 1999). Hizmetkâr liderliğin en önemli özelliği olan hizmet etme, liderin kendi bencil ihtiyaçları veya kişisel çıkarları ne olursa olsun başkalarına hizmet etmesi anlamına gelir (Farling ve ark., 1999).

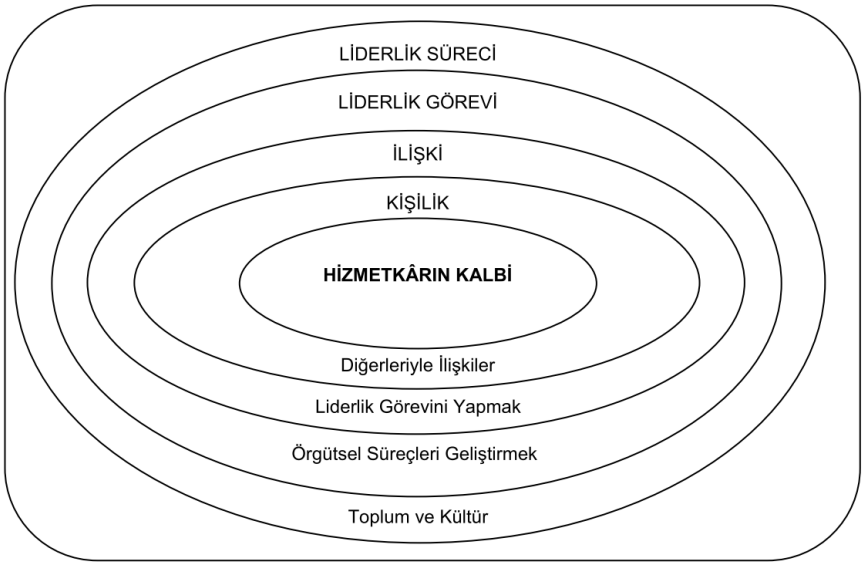


Şekil 3. Farling vd.'nin (1999) hizmetkâr liderlik modeli
Kaynak: Farling vd., 1999: 52.

Şekil 3'te özetle bu model vizyon, etki, güvenilirlik, güven ve hizmet değişkenlerinin yukarıya doğru sarmal bir ilişki içinde olduğunu ve hem çalışanların hem de liderlerin örgüt içinde yükselmelerinin de bu değişkenlere bağlı olduğunu göstermektedir (Farling vd., 1999).

2.1.3.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong'un (2000) liderlik modeli ise HL ile ilgili geliştirilen bir başka modeldir. Bu modele göre liderlik, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir (Erkutlu, 2014: 125). Bu noktada Page ve Dong (2000)'un geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik tarzı aşağıda Şekil 4'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik genişleyen daireler modeli
Kaynak: Page ve Wong., 2000. s. 3.

Kişilik: Liderlik bireyle başlar. Karakter, insanların nasıl bir kişi olduğunu göstergesi konumundadır. HL'te kişilik, bu modelin merkezinde yer amaktadır (Page ve Wong, 2000: 4). HL, kişiliğinden dolayı bütün hayatını iş hayatıyla birleştirir. HL, kişisel alanda fiziki, zihinsel ve duygusal kapasitelerin bir kombinasyonunun sonucudur. Fiziksel yetenek kapasiteleri fazla olan bireyler genel olarak eylem odaklı, çalışkan, başarı seviyesi yüksek, sonuç odaklanan ve liderlik tarafı yüksek olan bireylerdir. Zihinsel yeteneği daha fazla olan bireyler, mantık sahibi, akıllı, zihinsel olarak çok iyi gelişme göstermiş bireylerdir. Duygusal kapasitesi daha fazla olan bireyler, hoşgörülü, sevecen, tevazu ve özverinin hakim olduğu kişilerdir. Hizmetkâr liderler, bu üç temel yetkinliğe sahip olan ve kendilerini başkalarına hizmet etmeye adamış liderlerdir. Hizmetkâr liderler fiziksel, zihinsel ve duygusal kapasitelerini liderliğe, bilgeliğe ve hizmetkâr davranışa dönüştürürler (Fındıkçı, 2009: 375-376).

İlişki: Lider, kendisinde bulunan sosyal ve duygusal zeka ile diğer bireyleri geliştirme çabası gösterirler ve insanların içinde bulunan potansiyeli ortaya çıkarmak için elinde bulunan tüm imkanlardan faydalanır (Page ve Wong, 2000). Liderlerin çalışanlar ile olan ilişkisine güven gösteren, çalışanların yaptığı hataları görmezden gelen, çalışanların gelişmesi için tüm yardımı yapan ve her türlü desteği gösteren bir davranış içerisindedir (Fındıkçı, 2009).

Görev : Liderin üstlendiği liderlik görevlerini nasıl ve ne biçimde yaptığı ile alakalıdır. Başarılı bir liderin görevlerinin nelerden meydana gelmesi gerektiği ile

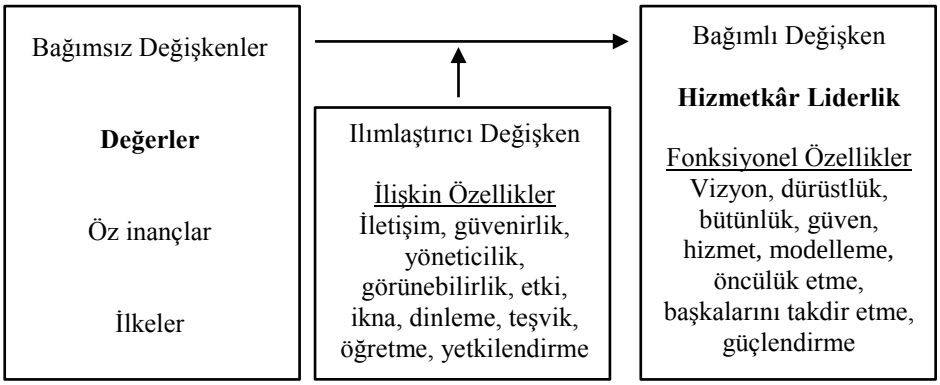
ilgilidir. Karar verme yeteneği, yol gösterme, vizyonu tespit ve vizyoner olmak lider olmak için sahip olması gerekli özelikler arasında sayılabilir (Page ve Wong, 2000: 4). HL'lerin olaylara bakış açısıının geniş olmasının yanında vizyonları da bu doğrultuda gelişmiştir. Bu nedenle dar bir çerçevede değil de daha geniş bir bakış açısı ile ve daha geniş bir yelpazede ele alabilirler (Fındıkçı, 2009: 387).

Süreç: HL, özellikleriyle örgüte ruh getirir, diğerleri için rol model olur ve süreçte motivasyonlarına pozitif katkı sağlar (Page ve Wong, 2000: 4).

Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli Page ve Wong tarafından geliştirilmiştir ve bu çemberlerin bir HL geliştirme, uygulama, etkileme dizisini simgelediğini belirtir. Tasarım gereği, bu liderlik görevi, bir hizmetkâr ruhu geliştirmeden ve başkalarını nasıl geliştirip güçlendireceğini bilmeden gerçekleştirilemez. Ek olarak model, hizmetkâr liderliğin bireysel gelişim, organizasyonel gelişim, toplumsal ve kültürel etki üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Page ve Wong, 2000).

2.1.3.3. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russell ve Stone (2002) tarafından, HL literatürünün belirli özelliklerine dayanarak geliştirilen, HL'in 9 ve 11 özelliği ilgili olarak geliştirilen 2 ana model geliştirilmiştir (Şekil 5 ve 6).



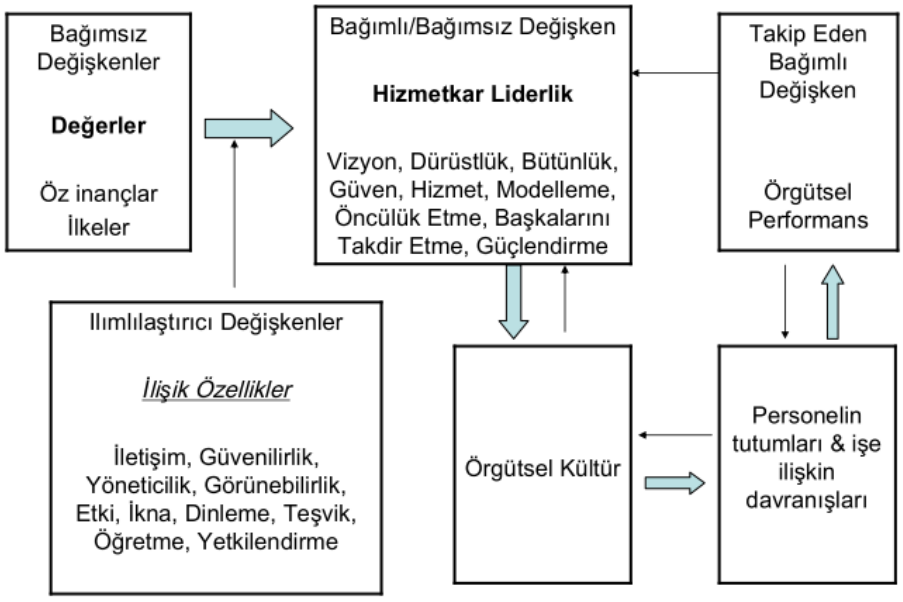
Şekil 5. Russell ve Stone'un hizmetkâr liderlik modeli 1

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154

Russell ve Stone (2002) ortaya koyduğu Model 1'de liderin sahip olduğu özellikler ile HL arasında meydana gelen ilişkiyi ortaya koyan basit bir modeldir.

HL'lerin sahip olduğu inançları, değer yapıları ve ilkeleri HL'le alakalı (ilişkisel) nitelikleri vasıtasıyla HL'in işlevsel doğasını ortaya koymaktadır. Bu iki araştırmacı HL'i, organizasyonlar üzerinde etkili olan kontrol altında tutulabilir değişken olarak tanımlamıştır. Bu tanım Model 2'de daha ayrıntılı olarak yer almaktadır. HL'in kendisi en son aşamadan bir sonraki bağımlı değişken olarak gelen örgütsel performansa etki eden bağımlı bir değişken durumuna gelmektedir. Bunun yanında, örgütün kültürü ve çalışan davranışları vb. değişkenler, HL'in sonucuna ve örgütsel performans üzerinde etkili olabilir. Örneğin; Sabit kurumsal iletişim sistemleri, hizmet süreçlerini engelleyebilir veya kolaylaştırabilir. Benzer biçimde, önceki örgütsel değerler hizmetkâr liderliği destekleyebilir veya sınırlayabilir. HL'e aracılık gösteren örgüt içerisinde güçlü bireyler veya gruplar da olabilir. Bu nedenle, Model 2'nin HL'in daha ayrıntılı bir modeli olduğu söylenebilir.

Netice olarak, Model 2'nin HL'in daha detaylı bir modeli olduğu sonucuna ulaşılabilir.



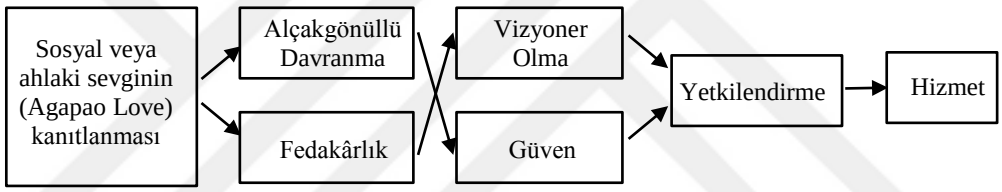
Şekil 6. Russell ve Stone'un hizmetkâr liderlik modeli 2

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154

2.1.3.4. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

HL olgusuna bir başka yaklaşım teorisi de Patterson tarafından geliştirilmiştir. Patterson, HL teorisini "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"na bir ek olarak ele almış, bu liderlik türünü "lideri ilk başta kendisini takip edenlere, daha sonra ise örgüte

odaklayan" bir tarz olarak tarif etmiştir (Waddell, 2006: 2). Patterson'a göre HL, bir erdemdir, erdem yani liderler için bir hizmet yönelimi oluşturan tüm manevi değerler anlamına gelir. Erdem kuramı, insan haklarına vurgu yapan ve Aristoteles etiğini (Nicomachean etiği) temel alan bir yaklaşımdır (Patterson, 2003: 6). Aristoteles ise lider, sahip olduğu gücü yükseltmek yerine organizasyondaki üyelerin sahip olduğu potansiyel seviyesinin farkına varmalarını sağlayarak çevrelerinde oluşabilecek fırsatları daha iyi değerlendirebileceklerini ifade etmiştir (O'toole, 2008:1 Akt: Aslan ve Özata, 2011; 141). Patterson HL'i bir çok boyut altında tanımlamıştır. Bu boyutlar; alçakgönüllülük, sevgi, fedakarlık, vizyon sahibi, dürüstlük, yetki imkanı sunma ve hizmet verme olarak sayılabilir. Şekil 7'de Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli gösterilmekte ve boyutlar kısaca açıklanmaktadır (Patterson, 2003, 8; Akt: Waddell, 2006: 5): Şekil 7'de Patterson'un HL modeli ve tanımladığı boyutlar yer almaktadır (Patterson, 2003, 8; Akt: Waddell, 2006: 5):



Şekil 7. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, 2003:6.

 Sosyal veya Ahlaki Sevginin Kanıtlanması (Agapao aşkı): Patterson'un tarif ettiği HL ve lideri takip eden ilişkisinin baş tacı agapao sevgisinden oluşmaktadır. Winston (2002), agapao'nun ahlaki açıdan ve sosyal açıdan sevmek manasına geldiğini belirtir. Winston'a (2002) göre bu sevgi, liderlerin her bireyi yalnızca amaca giden araç şeklinde değil, eksiksiz bir birey olarak görmelerine neden olur: ihtiyaçları, istekleri ve arzuları olan biri olarak görür. Winston'a göre bu aşk, onu sergileyenlerin Winston'ın Altın Kural'ı değil, Platin Kural'ı (başkalarına senin onlara yapmanı istedikleri gibi yap) dediği şeyi uyguladıkları organizasyonlarda bugün canlı ve iyi durumda. Mitroff ve Denton (1999, s. 149) değer temelli organizasyonların önemi hakkında yazıyorlar ve "kendinize yapılmasını istediğiniz şeyi başkalarına da yapın" Altın Kuralının herkes için geçerli olduğunu söylüyorlar. Winston (2002) için aynı şey, Mutluluklar üzerine çalışmasında savunduğu gibi, Platin Kuralı için de geçerlidir. Swindoll (1981), kulluk ve gerçek aşkın el ele çalıştığını belirtir. Aynı şekilde, Ferch ve Mitchell (2001) sevgiyi liderler için bir hedef olarak savunurlar ve Crom (1998), hizmetkâr liderlerin gerçekten

başkalarını önemsediklerini ve takipçilerinin yaşamlarıyla ilgilendiklerini belirtir. Russell ve Stone (2002), HL için sevginin karşılıksız bir durum olduğunu ifade etmektedir (Dennis ve Bocernea, 2005;602).

 Alçakgönüllü Davranma: Sandage ve Wiens'e (2001) göre alçakgönüllülük, bireyin elde ettiği başarıları ve kabiliyetlerini bir bütün içinde tutma yeteneğidir. Bu, kendini kabul etme pratiği yapmak anlamına gelir, ancak ayrıca gerçek alçakgönüllülük pratiğini de içerir, bu da kendine odaklanmak yerine başkalarına odaklanmak anlamına gelir. Swindoll (1981), hizmetkârın alçakgönüllülüğünün zayıf benlik saygısı ile eşit tutulmaması gerektiğini, bunun yerine alçakgönüllülüğün sağlıklı bir ego ile uyumlu olduğunu savunur. Başka bir deyişle alçakgönüllülük, kişinin kendisi veya kendi değeri hakkında düşük bir görüşe sahip olması anlamına gelmez; daha ziyade, kendisini diğer insanlar ne daha kötü ne de daha iyi görmemek anlamına gelir. Hizmetkâr lider, alçakgönüllülüğü doğru bir öz-değerlendirmenin yansıması olarak görür ve bu nedenle nispeten düşük bir öz-odaklanma sağlar (Tangney, 2000). Crom'a (1998, s. 6) göre etkili liderler, çalışanlara saygı göstererek ve takıma katkılarını kabul ederek alçakgönüllülüğünü koruyan kişilerdir. Öte yandan, Distefano'ya (1995, s. 63) göre, tevazu, hizmetkâr bir liderin gizemi kabul etmesinde ve belirsizlikle rahat etmesinde belirgindir.

 Fedakârlık: Kaplan (2000), özgeciliğin, kişisel bir kazanç olmamasına rağmen kişisel fedakarlığı içeren, sadece yardım etmek adına bencilce başkalarına yardım etmek olduğunu belirtir. Aynı şekilde Eisenberg (1986, s. 1) özgeci davranışı "başkasına fayda sağlamayı amaçlayan ve dışsal bir ödül beklentisiyle motive edilmeyen gönüllü davranış" olarak tanımlar. Bu yazarlar için özgecilik, Johnson (2001) için olduğu gibi etik bir bakış açısıdır. Elster (1990) ise tüm fedakar eylemlerin sevgiden yapılmadığını ve her halükarda bir ölçüde kişisel çıkar içerdiğini savunur. Diğerleri için özgecilik, çeşitli davranış türlerinde veya aralıklarında gelir. Jencks (1990) için üç tür özgecilik vardır: empatik, iletişimsel ve ahlaki. Öte yandan Oliner'e göre özgecilik, en az özverili davranıştan en çok özverili davranışa doğru uzanan bir süreklilik boyunca bir dizi davranış içerir: Bir uçta "geleneksel özgecilik", diğer uçta özgeciliğin yer aldığı "kahramanca özgecilik" vardır. Aktör hayatını bir başkası için feda etmeye hazırdır. Özgeciliği açıklamak için sosyal biliş kuramını uygulayan Monroe (1994, s. 862), kimlik, kendilik algısı, dünya görüşü ve empati gibi faktörlere odaklanır. Monroe, tanımını "başkasının yararına olan davranış olarak, bunu yapmak oyuncunun refahı için bir miktar fedakarlık riskine girse veya bunu gerektirse bile" olarak tanımlar.

 Vizyoner Olma: Webster's Dictionary'e göre vizyon, "hayal gücünün eylemi veya gücüdür; görme veya gebe kalma modu; veya olağandışı muhakeme veya öngörü" (Merriam-Webster Online Dictionary, 2003). Blanchard (2000, s. 5) vizyonu "tutku üreten geleceğin resmi" olarak tanımlar. Vizyon, iyi bir liderlik için gereklidir. Hauser ve House (2000, s.258), "bir vizyonun geliştirilmesi ve iletilmesinin, karizmatik/dönüşümcü liderlerin başarısının ve bunların performans üzerindeki etkisinin bir açıklaması olduğunu" öne sürerler. Laub (1999), paylaşılan vizyonun başkalarını geliştirdiğini (onları güçlendirdiğini) ve diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet ettiğini (onlara hizmet ettiğini) bulmuştur. Ek olarak, "Hizmetkâr liderler kendi kişisel vizyonlarından kurumsal vizyon oluştururlar" (Fairholm, 1997, s. 198). Conger (1992), değişiklik ihtiyacını öngörmeyi, önceden harekete geçmeyi öne sürerken, vizyonu odak kabul etmenin bir yöntemidir. Bennett (2001), HL'in geçmişte kalmadan ve geleceğe odaklanarak hayal kurması gerektiğini, çünkü bu liderin bugünün fırsatlarından yararlanmasını sağladığını ileri sürer. Buchen (1998) ayrıca Greenleaf'in modeli için gelecekteki bir duruma odaklanmanın çok önemli olduğuna ve hizmetkâr liderlerin gelecekle meşgul olması gerektiğine işaret eder. Kouzes ve Posner'a (1997, s. 4) göre, liderler "vizyonlarına hayat verir ve insanların gelecek için heyecan verici olasılıkları görmelerini sağlar". Vizyon ve tevazuyu ilişkilendiren Buchan (2002), hizmetkâr liderlerin, kurumsal bir gelecek tasavvur etme yeteneklerinin önüne egolarının geçmesine izin verecek kadar kendileriyle dolu olmadıklarını belirtir. Bennis (2002, s. 105), liderlerin anlamı olan ortak bir vizyon ve çevredeki oyunculardan ziyade merkezdeki oyuncuları içeren bir vizyon yaratmaları gerektiğini belirtir. Young (2002), bunun ölçülebilir bir plan geliştirmeye yol açtığını yazıyor.

 Güven: Hauser ve House'a (2000, s. 230) göre güven, ahlak (örneğin dürüstlük) ve yeterlilik açısından "başka bir ekip üyesine güvenme veya güvenmeme" olarak tanımlanmaktadır. Story'ye (2002) göre güven, hizmetkâr liderin temel bir özelliğidir. Hizmetkâr liderler, koçluk yapma, yetki verme ve ikna etme yöntemleriyle gerçeği modellerler. Bu güven, gerçek liderlik için temel bir unsur olarak var olur. Bununla birlikte, Gautschi'ye (2000) göre güven, bir belirsizlik unsuru içerir, çünkü birine güvenmek, hayal kırıklığına uğrama olasılığını içerir. Russell (2001), dürüstlük ve dürüstlük değerlerinin kişiler arası ve örgütsel güven oluşturduğunu ve inanılırlığa yol açtığını savunur; bu güven, hizmetkâr liderlikte esastır. Fairholm (1997, s. 107), güvenin liderliğin merkezinde yer alan önemli bir faktör olarak her zaman mevcut olduğunu belirtir. Ayrıca Melrose (1998, s. 292) liderlerin söylediklerini yaptıklarını ve

bunun da güven oluşturduğunu belirtmektedir. Ek olarak, bir liderin başkalarından girdi almaya açık olması, liderin güvenilirliğini artırır (Kouzes ve Posner, 1997). Lideri takip eden kişilerin, tutarlı bir davranış sergileyen ve kişinin kendi istekleri ile ilgili kendisi ile arasında bağlantı noktası kurabilen liderleri takip etme olasılıkları daha fazladır (Kouzes ve Posner, 1993).

 Yetkilendirme: Güçlendirme, gücü başkalarına emanet etmektir ve hizmetkâr lider için etkili dinlemeyi, insanları önemli hissettirmeyi, takım ruhu ile çalışmanın önemini vurgulayan ve içeriğinde sevgi ve eşitliğin birlikte olması anlamına gelmektedir (Russell ve Stone, 2002). Covey (2002), liderin insanların daha güçlü olmasını sağlamak ve farklılıklarına değer vermek için bir yol gösterici model olarak hizmet verdiği inancına sahiptir. Mcgee-Cooper ve Trammell (2002, s. 144), önemli konularda temel varsayımları ve arka plan bilgilerini anlamanın, insanları işlerinde daha derin anlamlar keşfetmeye ve etkili karar verme süreçlerine daha fazla katılmaya teşvik ettiğini öne sürer. Bass (1990), yetkilendirmeyi, planlama ve karar vermede izleyenlerle güç paylaşımı olduğunu öne sürer. Ciulla (1998, s. 84) "sahte güçlendirme" ile güçlendirme arasında ayrım yapar. "Sahte güçlendirme, liderler ve onları takip eden kişiler arasındaki ilişkiyi ahlaki boyutta değiştirmeden işgörenlere ve takip eden kişilere güç vermeye çalışır. Yetkilendirme, sadece liderlerin değil aynı zamanda lideri takip eden kişilerin de sahip olduğu sorumluluk ve görevlerinin değişmesine neden olur".

 Hizmet: Hizmet etme eylemi, başkalarına karşı sorumluluk misyonunu içerir (Wis, 2002). Liderler, hizmetin hizmetkâr liderliğin merkezi olduğunu anlarlar (Russell ve Stone, 2002). Liderler başkalarına hizmetlerini, davranışları, tutumları ve değerleri ile modellerler (Lytle ve diğerleri, 1998). Block'a (1993) göre hizmet her şeydir. İnsanlar, ister müşteri ister ast olsun, hizmet ettikleri kişilere karşı sorumludur. Greenleaf (1996), liderlerin sorumluluk sahibi olmaları gerektiğini bu sorumluluk gereğince diğer insanlara hizmet verebilme duygusu içinde olmaları gerektiğini savunur.

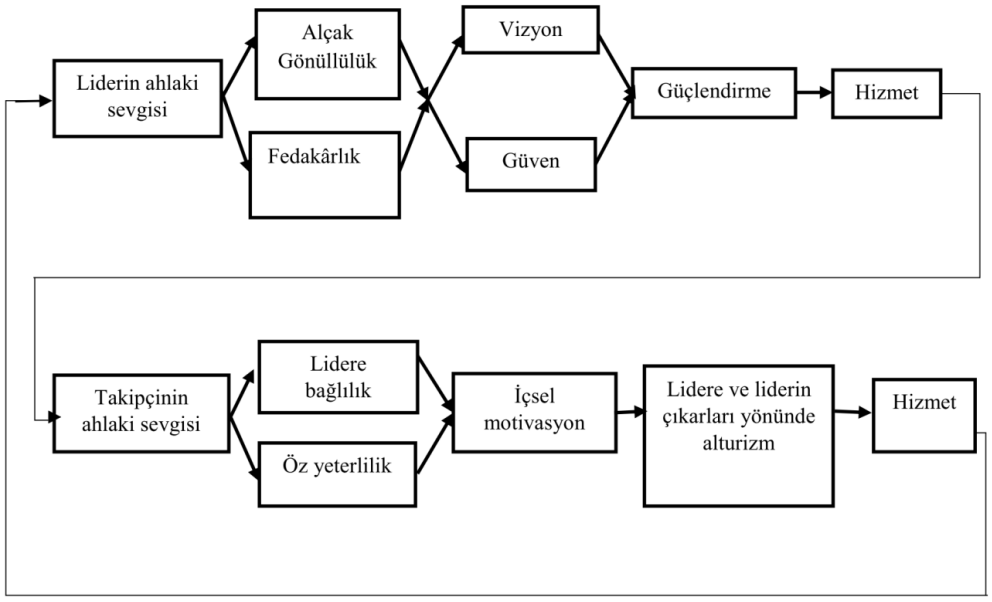
2.1.3.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bu model Patterson'un (2003)'un geliştirdiği modelden esinlenerek Winston'ın (2003) ortaya koyduğu bir modeldir.

Winston'ın (2003) HL modeli, Patterson'un (2003) hizmetkâr liderlik modelinden geliştirilmiş bir modeldir. Patterson'un HL modelinde, hizmetkâr davranışı liderler

tarafından kendilerini takip eden kişilere tek yönlü olarak düzenlenir ve takipçilerin organizasyonel hedeflere ulaşmak için liderlere nasıl ve neden sadık olduklarını yeterince açıklamamıştır. Bu sebeple Winston araştırmasında Patterson'un modelini genişleterek döngüsel bir hizmetkâr liderlik modeli oluşturmayı amaçlamıştır (Winston, 2003: 1).

Winston, Patterson'un (2003) HL modeli, liderden işgörenlere uzanan bir süreçten meydana geldiğini belirtmektedir. Aslında, modelin işgörenlerden liderlere doğru akış gösteren bir model olması gerektiğini ve bu nedenle liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi dikkate alması gerektiğini savunmaktadır. Winston, liderlerin takipçilerine hizmetinin, takipçilerin manevi sevgisini yarattığını ve etkilediğini ifade etmektedir. Artan takipçi ahlaki sevgisinin hem liderin kendisine olan bağlılığı hem de lideri takip eden kişilerin öz yeterliliğini yükselttiği bulunmuştur. Bağlılık ve öz yeterlilik, takipçilerde içsel motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Patterson'un modeline ek olarak Winston, çalışan liderliğinin üç boyutunu kullanır: Bağlılık, özyeterlilik ve içsel güdü (Winston, 2003: 5-6). Şekil 8'de bu model gösterilmektedir.



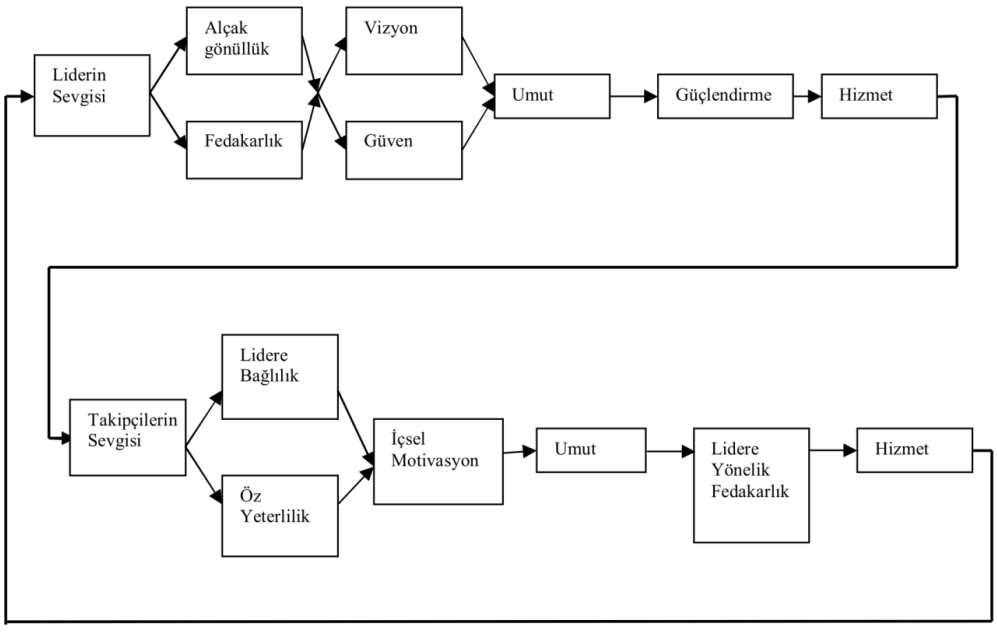
Şekil 8. Winston hizmetkâr liderlik modeli
Kaynak: Winston, 2003: 6.

Şekil 8'de gösterildiği gibi, Patterson (2003) hizmeti, liderin manevi sevgisiyle başlayan ve liderden takipçilere doğru ilerleyen bir hizmet olarak kavramsallaştırır. Bu modelde ahlaki sevgi takipçiden başlar ve takipçiden lidere kadar devam eder. İşçilerin lidere sadakati ve öz yeterliliği, takipçilerin ahlaki sevgisinin bir neticesidir. Öz

yeterliliği yüksek, içsel olarak motive olmuş, kendini adamış çalışanların liderlerini kendilerinden daha çok düşüneceklerine ve örgütün alanının taleplerini karşılamaya daha fazla katkıda bulunacaklarına inanmaktadır. Winston, döngüsel modelinde her döngüde yoğunlukta bir artış olacağını ifade ederek, bu konuda düzen verici bir değişken olarak "manevi olgunluğun" önemli bir tespit edici faktör olduğunun önemine vurgu yapmaktadır. Yani her tekrarlanan durumda ruhsal olgunluk artar ama sarmal güçlenirse ruhsal olgunluk azalmaya başladığında döngü zayıflamaya başlar. Winston'ın modeli, hizmetkâr liderliğindeki organizasyonların davranışını karakterize etmek, değişkenlerin etkisini analiz etmek ve hizmetkâr lider olmaya istekli ve yetenekli geleceğin liderlerini yetiştirmek için önemlidir (Winston, 2003: 1-7).

2.1.3.6. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'un (2003) ve Winston'ın (2003) geliştirdiği HL tarzına ek olarak Cerff ve Winston (2006: 1), içsel motivasyon ve güçlendirmenin bir koşulu olarak görülen umut boyutunu da ilave etmişlerdir. Sadace liderin değil aynı zamanda lideri takip eden kişilerin de agapao sevgisinin bir neticesi olarak, HL modelinde umut boyutu da yer alıp, genişletilmiştir. Cerff ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modelini, ek bir umut boyutuyla birlikte göstermektedir (Şekil 9).



Şekil 9. Cerff ve Winston'ın genişletilmiş hizmetkâr liderlik modeli

Kaynak: Cerff ve Winston, 2006: 5.

Son zamanlarda umut teorisi motive edici ve kavramsal bir model olarak gelişmiştir. Snyder (1994) umut kavramını, bir amaca ulaşma beklentisini ifade eder. Umut ve iyimserlik benzer bir temel tanımı şu şekilde yapılmıştır: "insanların yaşamlarına olumlu bir bakış açısı" (Cerff ve Winston: 2006: 3).

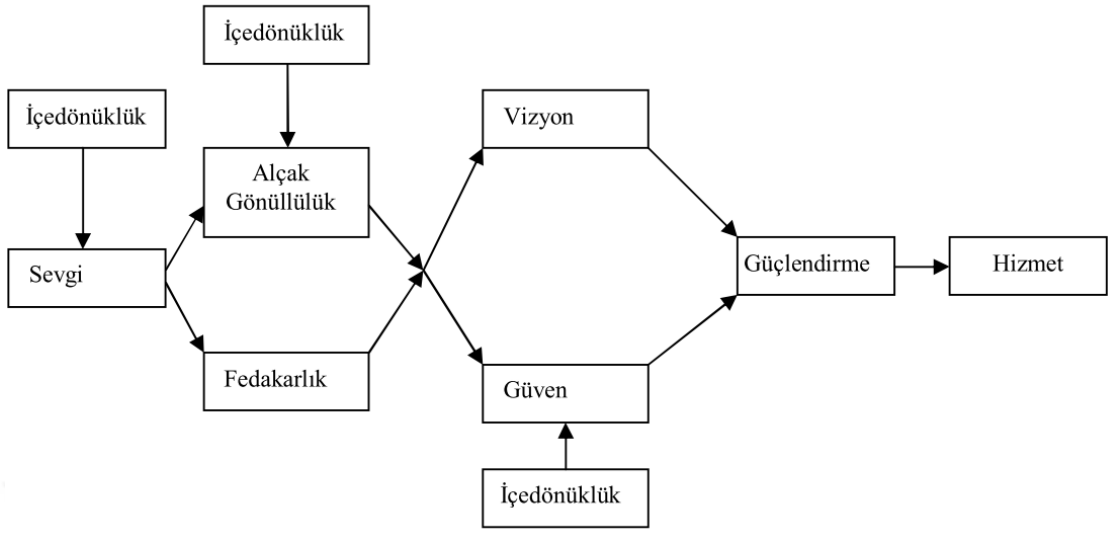
Patterson'un (2003) ve Winston'ın (2003) modellerini genişleten bu model, hizmetkâr liderlik için kavramsal bir çerçeve sağlamaktadır. Gelecekteki araştırmaların bu liderlik yaklaşımı hakkında daha derin bir anlayış yapısına sahip olması gerekmektedir. Bir takipçi perspektifinden geliştirilmiş olmasına rağmen, bu model hizmetkâr liderlik araçlarını doğrulamak ve geliştirmek için gereklidir. Model aynı zamanda lider ve takipçi değişkenlerinin de incelenmesine yardımcı olmaktadır (Cerff ve Winston, 2006: 5-6).

2.1.3.7. Waddell' in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Waddell'in (2006) HL modelinde, örgütünde fazla aktif ve etkin olan, kendisini ifade ederken ses tonunu yüksek kullananan ve her zaman teşekkür ve takdir beklentisi olan liderler yerine, açıklama yaparken kelime sayısını az kullanan, paylaşan ve başarılarının farkına varanlara hizmet eden bir liderlik tarzı ortaya koyar. Waddel ve Cerrf ve Winston'ın (2006)'nın modeli ele alındığında Patterson'un modelini baz aldıkları görülmektedir (Baytok, 2013).

Waddell'in HL modelinde Patterson'un HL modeline ilaveten modele içe dönüklük de eklenmiştir. Waddell (2006), içe dönüklüğün takipçilerin hizmetkâr liderlik davranışı algılarını desteklediğini ve hizmetkâr liderlerin fikirlerini dile getiren ve onay bekleyen liderler yerine az konuşan ve bilgi paylaşan liderler olduğunu vurgulamıştır (Waddel, 2006).

Şekil 10'da Waddell'in HL modeli gösterilmektedir.



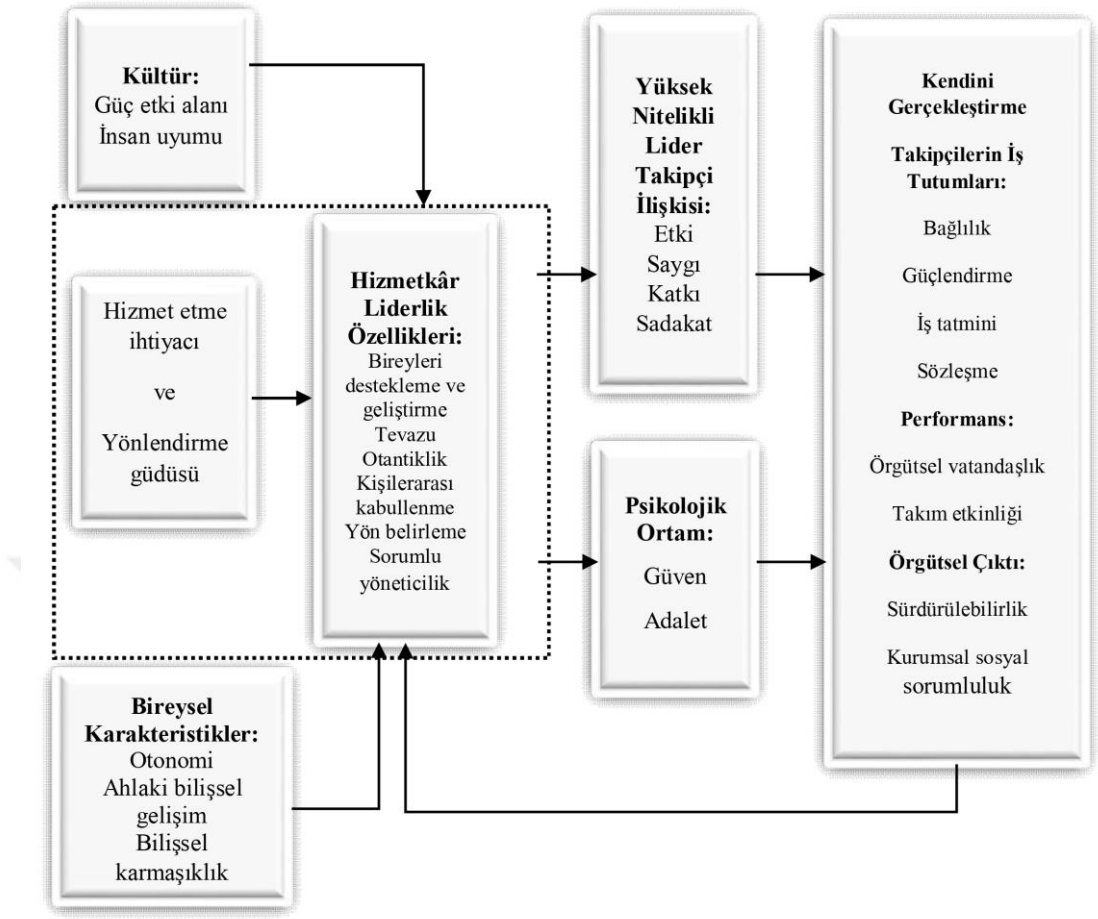
Şekil 10. Waddell'in hizmetkâr liderlik modeli

Kaynak: Waddell, 2006: 7.

2.1.3.8. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonk'un (2011: 1232, 1243) geliştirdiği bu modelde, hizmetkâr liderliği anlamak için bir çerçeve sağlamak üzere literatürde sunulan bakış açılarını bütünleştirir. Model, hizmetkâr liderliği etkileyen faktörleri, hizmetkâr liderliğin boyutlarını ve sürecin sonundaki sonuçlarını bütünleştirir. Modelden elde edilen sonuçlar aracılığıyla HL'liğin 6 temel özelliği unsuru tanımlanabilir. Bu 6 temel özellik unsur (kişisel destek ve gelişim, alçakgönüllülük, sadakat, bireylerarası kabul, yönlendirme ve sorumlu liderlik) aracılığıyla kişiler gelişebilir ve HL'ler dolaylı olarak güçlendirilebilir.

Van Dierendonk ve Patterson (2015: 127-128), güçlü bir topluluk duygusuna sahip günümüz organizasyonlarında daha anlamlı ve uygun hizmetkâr liderliği teşvik etmek için iyi niyetli bir yaklaşım benimsemekte ve yeni araştırmalar yürütmektedir. Bu araştırma sayesinde, liderlerin şefkatli, sevgi, alçakgönüllülük, şükran, bağışlayıcılık ve özgecilik gibi erdemli davranışlar geliştirmelerine yardımcı olduğunu savunmaktadırlar. Yine de erdemli tavrın; otorite, özgünlük, hizmet ve yön verme açısından hizmetkâr liderlik davranışlarını güçlendirdiğini ifade etmektedirler.



Şekil 11. Van Dierendonck'un kavramsal hizmetkâr liderlik modeli

Kaynak: Van Dierendonck, 2011: 1233.

Dierendonck'un HL modelinin sahip olduğu özellikler şu şekildedir. (Van Dierendonck, 2011, ss. 1232-1234).

İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme: Çalışanların gelişimine katkı veren bir özelliktir. Liderler, çalışanlarla kendisine ait olan rollerini ve yetkilerini paylaşır, çalışanların iş tanımlarını tespit etmek, onları motive eder ve organizasyonda güven uyandırır (Liden ve diğerleri, 2008, s. 162). Çalışanların kurumsal gelişiminin hız kazanmasına ve insanların kendilerini güçlü ve güven hissi içinde olmalarını sağlar (Mittal & Dorfman, 2012, s. 556). Güçlendirme, lider tarafından kısmen veya onun belirleyeceği ölçüde güven ve yetkinin kişilere devredilmesini içermektedir. Gösterdikleri bu davranışın ana sebebi gönüllülük esasıdır. Lider, sahip olduğu bu rolleri ve kendi yetkilerini devrederken insanların ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 249-267). Çalışanların güçlendirilmesi, onların çalışanları kendilerini önemli hissetmesine sebep olurken bu da çalışanın örgüte fayda

sağlayacağına dair inanıncını ve motivasyonunun yükselmesine neden olur (Russel ve Stone, 2002, s. 145).

Alçakgönüllülük: Tevazu anlamına da gelmektedir. Alçakgönülllük, diğer kişilere karşı kibirlenmemek, iyi niyetli olmak ve başkalarından kendini daha üstte görmemek olarak ifade edilir. Yeteneklerini örgütün yararına kullanmaktır (Patterson, 2003, s. 8). Hizmetkâr liderlik için içtenlik ve niyetinin iyi olması esastır. Bencillik, başkalarını dikkate almama ve başkalarına saygı duymama, hizmetkâr liderliğin temel ilkeleriyle tutarsızlık oluşturmaktadır. İnsanların güçlü yönlerinin olmasının yanında elbette zayıf yönleri de bulunmaktadır. HL, sahip olduğu potansiyelinin neler olduğunu bilir ve gerekli durumlarda işgörenlerinden yardım talep eder. İşgörenlerden yardım talep ederken kendisini zayıf hissetmektense, aksine işgörenlerle bilgi ve düşünce alışverişi yaptığı hissine kapılmaktadır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 249).

Otantiklik: Kişinin kendisini farklı bir kişi olarak değil de olduğu gibi tarif etmesi ve doğası gereği sahip olduğu tüm özelliklerini ortaya koyması olarak tarif edilebilir. Bu boyutta asıl önemli olan bireyin kişinin tek taraflı olarak iyi ve üstün nitelikler ortaya koyması değildir. Bu, dürüstçe gerçek hislerini göstermeyi ve zayıf taraflarını bütün birim ile paylaşmayı içerir. Hizmetkâr bir liderin örgüte bağlı olması ve onu tüm özellikleriyle yansıtması sonucunda diğerleri de onun örneğini izleyecek ve aynısını yapacaktır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 251).

Kişilerarası Kabul: Diğer insanların olaylarla ilgili ele alış biçimleri, davranış, duygu, görüş ve değerlerini anladığını ve kabul etme olarak ifade edebiliriz. İnsanların birbirlerinin hatalarını ve olumsuz davranışlarını görmezden gelerek af gösterici bir tutum sergilemeleri önemli bir davranıştır. Kurum içindeki meseleleri paylaşmak ve çözüm yolu bulmak huzurlu bir ortamın meydana gelmesine sebep olur. Kişilerin kabul edildiklerini, hata yaptıklarında cezalandırılmayacaklarını anladıkları bir durumda çalışmak kendilerini daha güvende hissetmelerine katkı verir. Böyle bir durumun yaratılmasında hizmetkâr liderin katkısı ise etkisi çok büyük bir etkendir (Van Dierendonk, 2011, s. 1232-1234).

Yöneltme: HL, organizasyondaki insanların potansiyelini bilir ve onu ortaya çıkarmak için çok çalışır. Lider, çalışanlarının yeteneklerine kendi yeteneklerinden daha çok değer verir. Bu da kişilerin özgüvenini arttırır. Sonuç olarak hizmetkâr lider, liderlik etme sorumluluğunu üstlenir ve astlarının üstün niteliklerinin örgütün ihtiyaç duyduğu alanlarda kullanılmasına olanak verir (Van Dierendonck, 2011, s. 1232-1234).

Sorumlu Yöneticilik: Bir lider, şahsi çıkarlarını ön planda tutmayarak, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için sorumluluk alır. Lider, sadece bir süpervizör olarak değil, örgüt çalışanları için bir rol model olarak hareket etmelidir. Lider, tüm birimlerin ortak çıkarlarını gözetmeli ve çalışanların bu yönde çalışmasını sağlamalıdır. Herkes örgütün iyiliği için sosyal sorumluluk bilinciyle çalışmalıdır (Van Direndonk, 2011, s. 1232-1234).

2.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Greenleaf'ın 1970'li yıllarda literatüre kazandırdığı HL'lik ile ilgili ileriki zamanlarda bir çok araştırma ortaya çıkmıştır. Tablo 2'de Waterman (2011) bu çalışmaları inceleyerek hizmetkâr liderlik anlayışını sahip olduğu avantaj ve dezavantajları yer almaktadır.

Tablo 2.

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	**Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları**
- Hizmetkâr yöneticiler tüm bireylere önem verir, bunu araç değil amaç olarak görür.	- Aşırı gösterilen tevazu iş ortamında bireyler tarafından zayıflık olarak algılanabilir.
- Ekip arkadaşlarının gelişimine olanak sağlar.	- Bazı işletmelerin sadece amaca yönelmeleri sonucu başarılı olmayabilir.
- Liderler umut aşılayan tutum ve davranışlarda bulunur.	- Mevcut hiyerarşik düzene zarar verebilirler.
- İletişim kurmanın önemli olduğu yerlerde güler yüzlü bir izlenim bırakırlar.	- "Dini" olarak algılanabilir, bu durum modern yönetimlerde hoş olmayabilir.
-Koruma ve kollama kavramları liderler için önemlidir.	- "Hizmetkâr kavramı bazı durumlarda üyelerine fayda sağlamayabilir.
- Lider otoriter davranmaz. Kişileri cesaretlendirip ilerlemelerini sağlar.	- Hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzemektedir.
- Bireylerin performansını arttırmak için her türlü desteği sağlarlar.	- Bazı iş görenler bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.

Kaynak: Waterman, 2011.

Örgüte ve çalışanlara birçok fayda sağlayan hizmetkâr liderlik, güç veya şöhret amacı gütmez (Baytok ve Ergen, 2013, 107).

Hizmetkâr liderlik modelinde birçok fırsatın olması söz konusudur ve istenilen örgütsel neticelerin ortaya çıkması sonucunda bu fırsatların büyük etkisi olması beklenir. Hizmetkâr liderliğin zayıf yönleri göz önüne alındığında, bu tür liderliğin dönüşümcü liderliğin bir yansıması olarak görülmesi daha olasıdır. Takipçileri

cesaretlendirmek ve onlara otorite kullanmadan sevgiyle yaklaşmak, hizmetkâr liderlik tarzının uzun soluklu ve sürdürülebilir olmasını sağlar. Ayrıca hizmetkâr liderlik özelliklerinin çalışanlar tarafından kötüye kullanılmasının da hizmetkâr liderlik zayıflıklarının oluşmasında etkili olduğuna inanılmaktadır (Kartal, 2018).

Liden ve diğerleri (2008) yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik yaklaşımının çalışan etkinliğini, güvenini, inancını ve örgüte olan bağlılığını artırmada önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Hizmetkâr lider, çalışanlarına sorumluluk ve yetki verir, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlar, insanların kusurlarına göz yumar, yeteneklerini ortaya çıkarmalarına izin verir, onları her konuda destekler, kendi duygularını yok sayar ve onları mutlu etmek için büyük çaba harcar. kişisel çıkar, mütevazı çalışma ve çalışan başarısına değer verme örgütsel motivasyonu artırmada, bireyleri daha etkin kılmada ve kaliteli iş üretmede etkilidir (Akdol, 2015).

Liderler ve yöneticiler, konumlarından kaynaklanan güç ve sorumlulukları, üyeleriyle isteyerek paylaşarak insanların örgüte daha faydalı olmalarını sağlar (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008).

Bass (2000), bu yaklaşıma ait kuramsal çerçevenin olumlu olduğunu ifade etmiş ancak bu mevzuda bilimsel açıdan çalışmaların ve deneylerin olmaması sebebi ile araştırmaların çok fazla yarar sağlamayacağını dile getirmiştir (Saylı ve Baytok, 2014).

2.1.5. Hizmetkâr Liderlik Alanında Yapılmış Bazı Çalışmalar

Duyan ve Dierendonck (2014) Türkiye'de henüz yeterince gelişme göstermemiş olan "Hizmetkâr Liderlik" kavramını ele almak için Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından literatüre kazandırılan Hizmetkâr Liderlik Anketi-HLA'yı Türkçe'ye çevirmek amacıyla yaptıkları çalışmada Türkiye'de daha sonraki araştırmalar için 339 katılımcıdan toplanan verilerle HLA Türkiye'nin geçerlilik ve güvenilirliğini doğrulamak için faktör analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca ölçeğin çalışanların iyi olma hali ile ilişkisi incelendikten sonra gerçeklik faktörü elendikten sonra 7 boyut ve 26 sorudan oluşan versiyonun Türkiye'de kullanılmasının istatistiksel olarak kabul edilebilir olduğunu tespit etmişlerdir.

Tokmak (2018) çalışanların yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını ne ölçüde algıladıklarını ve bunun çalışan demografik özellikleriyle nasıl ilişkili olduğunu incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik boyutlarına ilişkin algıların

çalışan geliri ile arasaında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütteki iş rolü, yaş, medeni durum, gibi diğer değişkenlere göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Bakan ve Doğan (2012), yaptıkları çalışmada kişilerin hayata bakış açılarında değişiklik göstermesine yardımcı olan, tüm alanlarda olumlu, yapıcı değişikliler meydana getiren HL tarzının, kurumlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasını ve HL tarzının daha iyi benimsenmesini sağlamak için yabancı literatürde ve yerli literatürde yer alan çalışmalar incelenerek hazırlanmış bir çalışma yapmışlardır. İnsanların sahip olduğu normal özelliklerinin yanında farklı özelliklere sahip olan kişiler üzerinde etki yaratma kapasitesi olan bu liderlik tarzı üzerinde yapılan tanımların ve çalışmaların yetersiz olduğu görüşü ile hizmetkâr liderlik konusuna katkı sağlamak amacıyla yapılan bir çalışmadır.

Yıldırım (2019) HL tarzının işgörenin göstermiş olduğu yaratıcılık ve ÖVD üzerinde ne gibi etkisinin olduğunu belirlemek ve lidere olan güvenin bu iki kavram üzerindeki düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla Kırgızistan'ın Bişkek şehrinde bulunan tekstil sektörü çalışanlardan 378 kişiden oluşan örneklem ile yaptığı çalışmada HL'in işgören yaratıcılığı ve ÖVD göstermesinde pozitif katkı sağladığı ve lidere güvenin HL-ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Du Plessis ve ark. (2016), Yeni Zellenda'da kültürel olarak çeşitliliğe sahip 12.000 çalışanın olduğu perakende şirketinin kurumsal kültürüne dahil edilen hizmetkâr liderlik felsefesinin nasıl olduğunu tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada çalışanların HL modelini benimsediğini, HL modelinde motivasyonun ve bağlılığının etkisinin olduğunu, çalışanların karşılaştıkları sorunların üstesinde gelmek ve kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada yönetici ve çalışma arkadaşları ile yaptıkları işbirliği üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Yılmaz ve Ceylan (2016), HL ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, HL tarzının örgütsel bağlılığı ne yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla kamu kesiminde yöneticilik yapan 284 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada HL ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemli olduğunu, yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve önceliklerine önem vermeleri gerektiğini, güçlendirme konusu üzerinde özellikle durulması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Güven olgusu belki de insanlık tarihinin başlangıcı kadar eski bir kavramdır. Felsefe ve sosyal bilim, güvenin önemini ve sosyal hayatı felçten nasıl koruduğunu göstermiştir (Mollering, Backmann, ve Lee, 2004). Örgütsel açıdan önemli olan bu kavramı açıklamadan önce güven kavramının anlamını ve temelini anlamak gereklidir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 62).

Ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri insan ilişkilerinde güvenin önemi konusunda ortak bir anlayışa ulaşmıştır. Başka hiçbir değişken bireysel davranışı güven kavramı kadar etkilemez (Hosmer, 1995). Lewis'in (1985) işaret ettiği gibi; "Toplumsal bir olgu olarak güven" tüm ikili ilişkilerin temelidir. Güven, davranışsal bir niyet veya seçime benzer bir içsel eylemdir (Colquitt vd. 2007). Güven kavramının literatürdeki bir tanımı; güven, bir kişinin başkalarının söz ve eylemlerinde sahip olduğu iyi niyet derecesidir (Cook, Wall, 1980; Dani vd. 2006). Başka bir tanıma göre güven, diğer tarafın gelecekteki eylemleri hakkındaki beklentilerin, tahminlerin ve inançların amaca uygun olan, yararlı ya da diğer bir ifade ile en azından zararsız olduğuna dair inançtır (Kramer, 1999). Güven kavramı hakkında araştırma yapan araştırıcılar bunu genellikle; beklenti durumu, öngörü, inanç biçimi, alınan risk, kendini savunamama durumu (incinebilirlik), bağımlılık vb. gibi kelimelerle tarif etmişlerdir (Paine, 2007).

Bir kuruluş içindeki her faaliyet, yazılı veya yazılı olmayan prosedürlerle yönetilemez. Özellikle, organizasyonun karşı karşıya olduğu değişimlerde yer alan tarafların inisiyatifinde yürütülen birçok faaliyet bulunmaktadır. Bu açıdan örgüte yararlı olan araştırma, örgütteki bireyin kendini değerlendirmesi ile yapılır. Kuruluşlar için bireylerin yetenekleriyle uyumlu gönüllülük, kurumsal performans için bir güç haline gelebilir. Gönüllü çalışma, bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için herhangi bir karşılık beklemeden gerçekleştirilen bir davranıştır (Urgan, 2020: 2731). Gönüllü davranışın maddi veya manevi sonuçları olabilir. Bireyin fiziksel ve zihinsel becerileri ile ilerletebileceği her iş, örgüte ve topluma olumlu sonuçlar getirir. Katılımcı işletmelerin performanslarının artması sonucunda bu kişiler rekabetçi ve karlı bir konuma ulaşabilmektedir (Urgan ve Erdoğan, 2021, 547).

Örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan ve resmi görevlerin önünde yer alan davranış şekli, literatürde "iyi asker davranışı", "örgütsel vatandaşlık davranışı" (ÖVD) veya "prososyal davranış" olarak anılmaktadır (Organ, 1988; Demiröz ve Kavak, 2019,

506). "İyi asker sendromu" şeklinde tarif edilen davranış yapısı, canına mal olsa da ülkesini savunmak, başkalarında kusur bulmamak, onlarla tartışmamak, şikayet etmemek ve her şeye hazır olmaktır. Başkalarına yardım etme, çaba gösterme, işi istenilen zamanda tamamlama, yenilikçi davranışlar sergileme vb. davranış şekillerini de içinde barındırmaktadır (Çınar Altıntaş, 2001).

1930'lu senelerde Chester Bernard literatürde ilk defa örgütsel vatandaşlık davranışınında biçimsel rol davranışlarının dışında extra rol davranışlarının ele alınması ile ilişkili olarak ortaya atılmış bir kavramdır. Bernard, örgütü toplu işbirliği sistemi olarak ele alırken, örgüt içindeki bireylerin aralarındaki dayanışmaya dikkat çekmiştir. Bu dayanışma ile örgütsel vatandaşlık davranışını özdeşleştirmiştir (Aydoğan, 2013:292).

Tablo 3.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları

Yazar/Yıl	Tanım
Organ (1988)	işgörenlerin, iş tanımlarında ve mükafat/ceza sistemlerinde olmamasına rağmen, kurumun etkin bir şekilde çalışmasına ve örgütün verimliliğini yükseltmeye yönelik olarak yerine getirdikleri iş ile ilgili, gönüllü olarak gösterdiği şahsi davranışlar.
Schnake (1991)	farklı örgütsel birimlere (kişiler, gruplar, departmanlar veya örgütün tamamı) yönelik işlevsellik dışı ve toplum yanlısı (olumlu, yardımsever, sosyalleştirici) davranışlar.
McKenzie ve ark. (1993)	satış görevlisinin gerekli satış üretkenliğine etki etmeden örgütsel etkinliğe doğrudan katkıda bulunan gönüllü davranışı.
Podsakoff ve Mackenzi (1994)	işgörenlerin, idarecilerin performans değerlendirmelerine etki edebilmek için gönüllü olarak ek görevler yerine getirme davranışı.
Borman ve Motowidlo (1997)	kurumdaki diğer işgörenlere yardımcı olmak amacıyla ya da kuruma destek vermek amacıyla doğru davranışlar sergilemeyi hedef alan ekstra rol davranışı.
Yperen ve Berg (1999)	kurumlarda ödül siteminin direkt olarak dikkate alınmadığı, fakat bir bütün şekilde kurumun işlevlerini yerine getirdikleri durumlarda yardımcı role bürünen, işgörenlerin gönüllü olarak ve kendi istekleri doğrultusunda ortaya koydukları işgörev davranış biçimi.
Greenberg ve Baron (2000)	işletmenin organizasyonunda beklenenden fazlasını yapmak ve yapılması gerekenin ötesine geçmek.
Podsakoff ve ark. (2000)	bireyin iş tanımında, örgüt ile birey arasındaki sözleşmede yer almayan, görev tanımında zorunlu olmayan, ihmali halinde cezalandırılmasını gerektirmeyen ve genellikle gönüllülük esasına dayalı olarak ortaya çıkan davranış. bireysel tercihin sonucu.
Allison ve ark. (2001)	beklenen rol davranışlarının ötesinde ve gönüllük esasına dayalı ekstra rol davranışları.
Greenberg ve Baron (2003)	göre ÖVD, bir kurumun yasal iş yükümlülüklerinin ötesine geçerek bir çalışanın yasal yükümlülüklerinden daha fazlasını yaptığı davranış şekilleridir (Özdevecioğlu, 2003: 118).
Robbins (2003)	işgörenlerin şekilsel olan iş tanımlarının içerisinde yer verilmeyen fakat kurumun etkinliğine fayda sağlayıcı gönüllü davranışlar.
Farkh ve ark. (2004)	iş görenin iş tanımlarında yer almayan, kurumca maddi teşvikler içinde yer almayan, kişiye bağlı olarak kendiliğinde ve gönüllü bir biçimde, etkin/verimli bir kurum için ortaya konulan davranışlar.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere ÖVD'nın iş tanımında yer almayan veya rol icabı yapılmayan davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. ÖVD kişisel olarak tercihe bağlı, uygulanmaması durumunda kurum tarafından herhangi bir cezai işleme tabi olunmayan davranışlardır. Başka bir ifade ile ÖVD, kurumun herhangi bir teşvik edici zorunluluğu olmadan, kişisel olarak ortaya konulan davranış şeklidir ve iş tanımı dışında yer almayan gönüllülük esasına dayalı olarak yerine getirilen davranış şeklidir.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Bu davranış biçimi literatürde ilk defa Chester Bernard tarafından 1930 yılında araştırılmaya başlanmıştır. Diğer yapılan çalışmalardan farklı olarak Bernard biçimsel rol davranışlarına ek olarak rol dışı davranışlardan da bahsetmiştir. Organ daha sonra Bernard'ın yaptığı bu çalışmaları araştırmalarının temeli olarak kullanmıştır.

Bernard (1976) organizasyonlarda işbirliğinden bahsetmiştir. Burada işbirliği kavramıyla ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü amaçlarına ulaştıran faydalı faaliyetlerde bulunmakla birebir aynıdır.

Ancak Katz ve Kahn (1966) araştırmalarında rol davranışı ile ekstra rol davranışı (kendisinden istenenden fazlasını yapmak) kavramları arasında bir fark bulmuşlardır. Bu farklılıklara dikkat çekerek, resmi ödül sistemlerinin çalışanlara rol içi davranışlarının bir sonucu olarak ödüller verirken, ek roller üstlenen çalışanlara farklı ödüller verildiğini öne sürmüşlerdir.

Organ (1990) ve Penner vd. (1997) örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireycilik arasındaki ilişkiyi incelerken, Moorman (1993) ve Podsakoff (1996) adalet ilişkisini incelemiştir.

ÖVD literatürde 1980'li yıllardan itibaren sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. ÖVD, yönetim bilimi alanında başlangıçta pek değinilmemiştir. Ancak 1990'larda ekstra rol davranışına olan ilgi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine araştırmalar hızla artmıştır.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalar son yirmi yılda daha kapsamlı olmuştur (Barbuto vd., 2001: 539). McKezie ve ark. (1998: 87) örgütsel vatandaşlık davranışı literatürünün son yıllarda bu kadar yaygın olmasının üç nedeni olduğuna dikkat çekmektedir. Birinci neden, çalışanların terfi ve maaş başvurularında performansları değerlendirilirken bu davranışın sonundaki performansın dikkate alınmasıdır. Yöneticiler, çalışanlarında ÖVD davranışını teşvik etmek amacıyla hiç bir suretle ne kendi güçlerini ne de herhangi bir cezalandırma yönetimini tercih etmezler. Yine benzer biçimde işgörenlerin sergilediği ÖVD'ler sonucunda sistematik bir armağan beklentisi içinde değildirler. Ancak Organ'a göre yöneticiler çeşitli insan kaynakları uygulamalarında ÖVD davranışını doğrudan ve dolaylı olarak ödüllendirmektedir (Mackezie ve diğerleri, 1998: 87-88). İkinci neden ise ÖVD'nin örgütsel başarıya ve etkinliğe katkısıdır. Organ, uzun vadede örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplamı dikkate alındığında, bu davranışların örgütsel etkinliği ve performansı artırdığını belirtmektedir (Akt.: Jahangir vd., 2004: 76). Yine Organ, ÖVD'nin insanları içsel olarak motive ederek bir başarı, yeterlilik ve aidiyet duygusu yarattığını açıklamaktadır. Üçüncü bir faktör, örgütsel vatandaşlık davranışının iş doyumu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık ve işten ayrılma ile yakından ilişkili olmasıdır. İş doyumu, örgütsel bağlılık, resmi rol davranışı ve ÖVD birbiriyle ilişkilidir (Gürbüz, 2006: 51).

ÖVD'larının kurumlar ve işgörenler açısından değeri tespit edildikten itibaren kurumda ortaya çıkan davranışlardan hangisinin ÖVD olarak tarif edildiği ve bu bağlamda ÖVD'nın türlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Kaya, 2013, s. 271).

2.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Davranışlar

2.2.3.1. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik)

Örgütsel spontan davranış, örgüt içindeki işbirliğini yükselmesini sağlayan, mevcut sistemin işleyişini koruyan ve örgütsel itibarı artıran olumlu davranışları ifade etmektedir (Aslan, 2008: 166). Bireyin iradesine dayalı, gönüllülük esasına göre oluşturulmuş, rol tanımında yer almayan ancak örgütün amaçlarına ulaşmasını

destekleyen bir davranıştır. Meslektaşlarına yardım etmek, gösterdiği niyetin iyi olması, sadık olmak, örgütü korumak ve yapıcı önerilerde bulunmak bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Kaya, 2013, s. 275).

Beş tür kendiliğinden örgütsel davranış vardır; çalışma arkadaşlarına yardım etmek, kurumu (organizasyonu) korumak, yaratıcı fikirlerde bulunmak, kişisel gelişim göstermek ve iyi niyetli davranış sergilemek. Çalışma arkadaşlarına yardım etme kurumun belirlediği hedeflere ulaşmak ve iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmede her türden çalışandan gelen her türlü gönüllü yardımı içerir. Örgütü korumaya yönelik davranış; kurum içinde yangın çıkma olasılığı olan durumları bildirmek, kapıların güvenli bir şekilde kilitlenmesi, kuşkulu durum ihbarı vb. kurum malını ve bireylerin hayatını korumak için çalışanların gönüllü olarak yaptıkları her türlü davranışı kapsar. Yapıcı öneride bulunma davranışı; kurum içinde görev yapan çalışanların tüm yaratıcı ve yenilikçi olmaya yönelik tavsiyelerde bulunması anlamına gelmektedir. Kendini geliştirme davranışı; çalışanların örgüte daha fazla katkı sağlamak için bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik olarak gösterdikleri tüm davranışları ifade eder. İyi niyetli davranış; kurum çalışanlarının, kurumu diğer kurumlara karşı iyi temsil etmek için örgütün etkinliğini artırmaya yönelik her türlü çabasını ifade eder (George ve Jones, 1997, s. 154-155).

2.2.3.2. Rol Davranışları

En genel tarif şekli ile bu davranışlar işgörenlerin görevlerini yerine getirirken, kendilerinden beklenilen davranışları istenildiği biçimde yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır. Rol davranışlarının sosyal yapı içindeki ana görevi, bireylerin diğer toplum veya grup üyeleriyle alakalı davranışlarında, kendilerinden beklenen ve kabul görmüş olan davranış şekillerinin neler olduğunu ve nasıl yerine getirileceğinin eylemsel olarak ortaya konulmasıdır (Eroğlu, 2006; s. 90).

2.2.3.2.1. Biçimsel Rol Davranışları (In-Role Behavior)

Biçimsel rol davranışı, örgütlerin alışılagelmiş temelini meydana getiren, yapılması icap eden veya beklenti içinde olunan davranış şekilleridir. Bu rol davranışı, formel bir ödül mekanizması ile karakterize edilir, eğer çalışanlar kendilerinden

beklenen davranışta başarılı olamazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamazlar ve bir ihtimalde ola işlerini kaybetme durumu ile karşı karşıya kalabilirler (Acar, 2006, s. 3).

Bu davranış türü, işin sürdürülebilir olması için ihtiyaç olan davranış şeklidir. İşgörenler bu tür davranışları yerine getirmezlerse, ya yönetim tarafından sözleşmeleri feshedilebilir yada yönetim para cezası verebilir; veya kurumun zarar görmesine neden olabilir. Dolayısıyla biçimsel rol davranışları hem işgörenlerin hem de kurumun varlık sebeplerinin başında gelmektedir. Bu davranış türü ÖVD dışında olan davranış türüdür (Çelik, 2007, s. 111-112).

2.2.3.2.2. Fazladan Rol Davranışı (Ekstra-Role Behavior)

Fazladan rol davranışları biçiminde olarak ifade edilen bu davranış şekli, işgörenlerin kreatif ve samimi olarak gösterdikleri davranış biçimi olarak tarif edilebilir. Bu davranış türü, kurumsal etkinliği, gönüllü davranışları ,yardımseverliği artıran veya kolayca yapılmasına olanak veren eylemleri içerir (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003, s. 41). Fazladan rol davranışlarına örnek olarak, kuruluşun diğer üyelerine yardım etmek, yeni çalışanları kuruluşa alıştırmak ve gerekmediğinde görev almak, verilen görevi şikayet etmeden yapmak ve idareciler ile iyi ilişkiler içinde olmak vb. davranış şekillerini içinde barındırır (Çelik, 2007, s. 112).

Buna göre fazladan rol davranışları ödüllendirme beklenilmeksizin gerçekleşirken biçimsel rol davranışları ise biçimsel ödüllendirmeye göre gerçekleşmektedir. Fazladan rol davranışı, örgüt içindeki vatandaşlık duygusundan kaynaklanır. Bu nedenle çalışanlar resmi görevleri olmaksızın kurum adına gönüllü olarak faaliyetlere katıldıklarında ek görev davranışı ortaya çıkmaktadır (Acar, 2006, s. 3-4).

2.2.3.3. Prososyal Örgütsel Davranış (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)

Örgütsel davranış, farklı kavramlar tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Turnipseed'e (2002) göre sosyal örgütsel faaliyetler, kurum üyelerinin görevlerini yerine getirirken katıldıkları ve etkileşimde bulundukları bireylere, gruplara ve örgütlere fayda sağlayan davranışlardır. Kısaca bu davranış biçimi, kişilerin çevrelerindeki

insanların huzurlu ve dahat rahat etmesini sağlamak amacıyla yaptıkları sosyal davranışlardır.

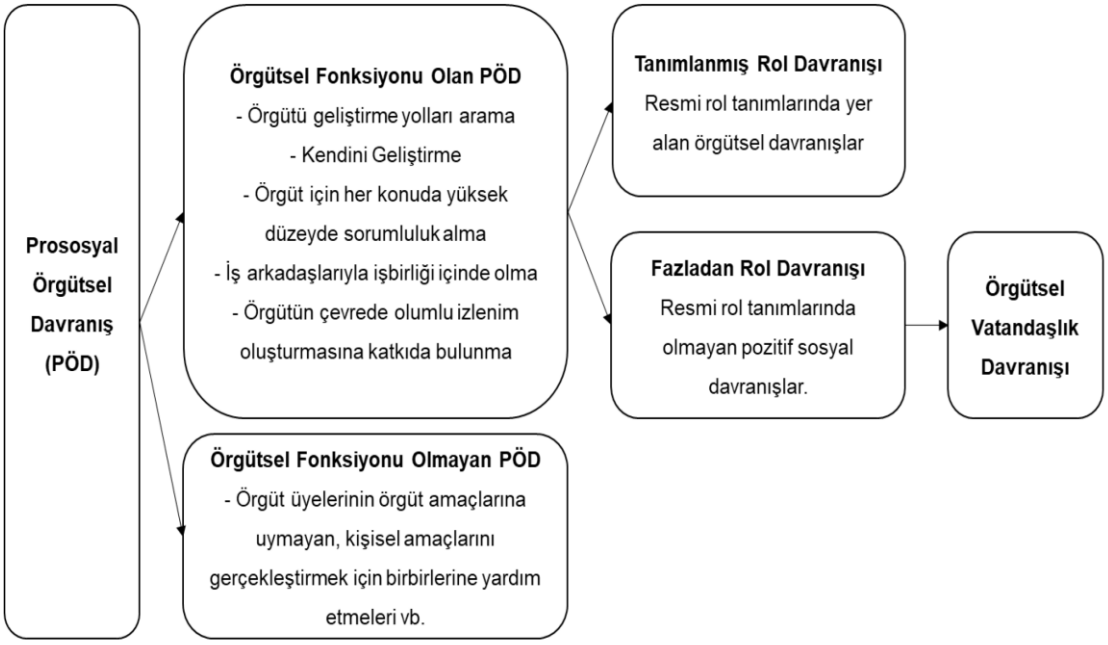
Brief ve Motowidlo (1986), bu davranışı "organizasyon üyelerince üretilen ve üyelerin birey, grup veya örgüt için yararlı olan etkileşiminden kaynaklanan davranış" olarak tanımlamıştır. Brief ve Motowidlo, Prososyal örgütsel davranışı 13 farklı özelliğini tespit etmiştir. Bu davranışsal özelliklerinin incelenmesi, ÖVD ile bu tür örgütsel davranışı arasındaki ilişkiyi daha da netleştirecektir. Bu davranışsal özellikler;

- Çalışma arkadaşlarına hem işle alakalı hem de iş dışı konularda yardım etmek,
- Aldığı kararlarda hoşgörülü davranma,
- Organizasyon olarak müşterilerine ürün ve hizmetleri sürdürülebilir bir şekilde sunmak,
- Organizasyon ile tutarsız da olsa müşteri ihtiyaçlarını karşılayan hizmet ve ürünler sunmak,
- Kurumsal hizmet ve ürünler dışındaki kişisel konularda müşterilere yardımcı olunması,
- Kurumsal değerlere, politikalara ve düzenlemelere bağlı kalmak,
- İşle ilgili fazladan güç sarf etmek,
- Süreç, yönetim ve organizasyonel gelişim için önerilerde bulunmak,
- Uygun olmayan talimat, prosedür ve politikalara karşı çıkmak,
- Ekstra sorumluluk için aday olmak,
- Zor zamanlarda bile organizasyonun yanında olmak,
- Kurumu yabancılara karşı gerektiği gibi temsil etmek,

ÖVD ile prososyal örgütsel davranış işleyişinin özelliklerinin benzer olduğu görülmektedir. Brief ve Motowidlo'ya göre ÖVD, bu tür davranış türünden daha az kapsama sahiptir. Bunun nedeni, prososyal davranışlar, örgütsel bir ortamda bir veya daha fazla kişiye fayda sağlayan davranış olmasıdır (Organ, 1988).

Genel olarak, ÖVD ile bu davranış biçimini birbirinden ayırt etmek oldukça güçtür. İlki örgütsel işlevi olan ve diğeri ise örgütsel işlevselliği olmayan örgütsel davranış olmak üzere bu davranış iki kategori içinde ele alınmaktadır. Örgütsel işlevsel sosyal davranışlar, ek roller üstlenen veya belirli roller gerçekleştiren davranışlardır. Bu noktada formal rol tanımlarında yer almayan, çalışanları ve tüm organizasyonu olumlu yönde etkileyen rol dışı davranışlar ÖVD olarak kabul edilmektedir. Şekil 12'de bu fark gösterilmiştir.

George ve Brief'e (1992) göre ÖVD ile toplum yanlısı davranış arasındaki benzerlik, rol ve rol dışı davranışları içermeleridir. Davranışın bir başka benzer yönü, faal ve pasif davranışları içerir. Fakat ÖVD işlevsel davranışlar biçimlerinde meydana gelirken, bu davranış türü işlevsel olmayan davranışları kapsamaktadır. Bu arada, prososyal davranış örgütsel ödül sistemleri tarafından tanınırken ÖVD tanınmaz (George & Brief, 1992).



Şekil 12. Prososyal Davranış Türleri
Kaynak: İşbaşı, J.O., 2000)

2.2.3.4. Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşme, birey ile diğer karşı taraf arasında yapılan karşılıklı değişim anlaşmasının koşullarına ve kaidelerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Anlaşma taraflardan birisinin gelecekle ilgili bir takım sözler ortaya konduğunu, anlaşmaya bir katkı sağladığın ve bu durumda gelecekte herhangi bir yarar sağlamak için bir kaçınılmaz bir durumun meydana geldiği düşüncesine kapıldığında meydana gelmektedir (Robinson ve Rousseau 1994, s. 246).

İş ilişkilerinde psikolojik sözleşmenin anlaşılması, ÖVD'nın anlaşılmasında daha fazla katkıda bulunacaktır. İlk başta, psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasında oluşan karşılıklı ilişkiye iş ilişkisi içerisinde dikkat çekilmesini sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların yapmakla yükümlü olduğu görevlerinin daha fazlasına ulaşmaları üzerinde durmaktadır. İşverenler, işgörenlerle aynı resmi

sorumluluklara sahiptir ve bu sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirmede başarı sağlayabilir hatta daha üst başarı gösterebilir veya başarısız da olabilirler (Robınson ve Morrıson 1995). Robinson ve Morrison'ın (1995) bulguları da bu fikri destekler yöndedir. Bu bulgular neticesinde çalışanlar, işverenlerinin sözleşmelerini yerine getirmediğine inanmaları durumunda ÖVD sergileme oranları düşecektir.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi

1930'lar ile 1980'ler arasında literatürde yer alan araştırmalar ÖVD'nin kavramsallaştırılmasında birinci aşama iken, 1980'den itibaren ise örgütsel vatandaşlık davranışı biçiminde bağımsız olarak devam eden ikinci aşama olarak düşünülmektedir (Kaplan, 2011). ÖVD açısından, çalışma yeteneği, düzenleyici etki, olumlu etkenler, çalışanlarla ilişkiler, iş tatmini, işbirliği içinde hareket etme bu çalışmaların çıkış noktası olabilir (Özdemir, 2005: 40).

2.2.4.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları

Bernard 1938 yılında yaptığı araştırmasında "kooperatif sistem" kavramını ortaya atmış ve örgütün bireylerden oluşmadığını, örgütte çalışan bireylerin hizmetleri, davranışları ve katkılarıyla oluştuğunu tanımlamıştır. Ona göre örgüt içinde işbirliğine ve gönüllülüğe dayalı bireylerin geliştirdiği davranışlar örgüt açısından daha önemlidir (Bernard, 1968: 84). Bu bakımdan, bireylerin iradesi ve gönüllü davranışı, işbirliği içinde gösterdikleri çabaların, yani kooperatif örgüte daha önemli katkı sağlayacaktır (Moorman, 1993: 774).

Bernard, kişinin gösterdiği gönüllülük anlamında bağlılık ve işbirliği gibi kavramların kişilerin sahip olduğu yetenek, kişisel katkı ve etkinlik durumlarından daha önemli oduğunu ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, kişilerin gösterdiği iş performanslarının ve iş gereklerinin üzerinde kişilerin gösterdiği gönüllülük davranışlarının daha önemli olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, gönüllülük bilinen faydalardan, yeteneklerden ve bireysel katkılardan farklıdır, ancak topluluk temelli organizasyonlar için esastır (Barr ve Pawar, 1995: 303). Bernard, işbirliği yapmaya yönelik gösterilen çabaların ana elemanının ilişkiye yönelik bir çekim olduğunu ve kişilerin bu çekim sırasında gösterdiği uyumun ilişkiye yönelik işbirliği

içerisinde netileneceğini ifade etmektedir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, mesleki deneyimi, ırksal ve etnik köken vb. değişkenler açısından uyumu ifade etmektedir (Organ ve Konovsky, 1989: 158). Ona göre kurum yöneticisi sadece kendisine biçilen biçimsel görevleri yerine getirmekle yetinmemeli, aynı zamanda işbirliğine dayalı emeklerle meydana getirilen sistemin korunmasına da özen göstermelidir (Bernard, 1968: 216).

Sonuç olarak, Bernard'a göre kişilerin sözleşme ile kontrol altına alınan yapmakla sorumlu oldukları yükümlülüklerin ötesinde kendi kendine gelişen katkılarının öneminin daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Ona göre, işbirliğine dair gönüllülük, bireylere ve ilişkiye dayanan alımlılıktan dolayı ortaya çıkan tatmin seviyesine göre değişebilmektedir (Organ, 1988: 18).

2.2.4.2. Gouldner'in Çalışmaları

"American Sociological Review" dergisinde Gouldner'in 1960 yılında yayınlanan "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement" adlı çalışmasında karşılıklılık teorisinin evrensel olduğunu ifade ederek bu çalışmada iki önermede bulunmuştur. İlk önermede kişiler kendilerine yardım edenlere yardımcı olurlar, ikinci önermede ise kişiler kendine yardımcı olan insanlar hakkında iyi düşüncelere sahiptirler ve onlara güzel duygular beslerler ifadelerini kullanmıştır (Gouldner, 1960: 171).

Örgütler için Gouldner'ın karşılıklılık normu dikkate alındığında, karşılıklılık esasına dayalı bir iş sözleşmesi imzalayarak işletmenin yazılı gereklerini yerine getirmeyi kabul eden çalışanlar psikolojik yazılı olmayan sözleşmeyi de imzalamış kabul etmiş sayılırlar. Sosyal mübadele teorisine benzer özelliklere sahip olan karşılıklılık teorisinde, çalışanlar imzalamış oldukları psikolojik sözleşmeye göre kendilerine yardım eden insanlara yardım ederler. Kendi davranış ve eylemleriyle yardım ettikleri kişinin zarar görmesini istemezler (Çelik ve Çıra, 2013: 12; Gürbüz, 2006: 53).

Karşılıklılık normu ÖVD'nin temel teorilerinden biridir ve çalışanlar idarecileri tarafından sergilenecek adil ve eşit davranışların neticesinde beklentilerinin karşılanması sebebi ile ekstra rol davranışı göstereceklerdir. Yöneticiler tarafından kontrol edilen süreçlerde ve dağıtım kanallarında çalışan ve çalışanlar arasındaki paylaşım arttıkça çalışanların örgüt içinde sergileyecekleri ÖVD'de artacaktır (Gürbüz, Ayhan, Sert, 2016: 65).

2.2.4.3. Roethlisberger ve Dickson'ın Çalışmaları

Roethlisberger ve Dickson (1939) tarafından yazılan "Management and the Worker" (Yönetim ve Çalışan) adlı kitap Hawthorne'nin yaptığı çalışmaların anafikri olarak kabul görülmektedir. Roethlisberger ve Dickson (1939) bu çalışma kapsamında önemli görülen üç kavrama dikkat çekmektedirler: biçimsel olmayan yapılar, işbirliği ve duygular.

Tüm kuruşlarda biçimsel olmayan yapılara rastlanılmakta ve etkin işbirliği için gerekli olan bir ön şart olarak kabul edilmektedir. Yapılan işbirliğinin büyük çoğunluğu biçimsel olmayan yapılarda oluşmakta ve bu işbirliği biçimsel yapının işleyiş tarzını kolaylaştırmaktadır (Roethlisberger ve Dickson, 1939,s.402). Kurumların en üst kademesinden en alt kademesi de dahil olmak üzere tüm örgütlerde biçimsel olmayan yapılara rastlanılması mümkündür. Çalışan düzeyinde olduğu gibi yönetim düzeyinde de biçimsel olmayan yapılar amaca yönelik işbirliği ve iletişimin kolaylaştırabildiği gibi diğer taraftan işbirliğini ve iletişimi engelleyebilmektedir. Her iki durumda da biçimsel olmayan yapılar işbirliğinin gerekli bir koşulu olarak varlığını sürdürmektedir (Roethlisberger ve Dickson, 1939, s.403).

Biçimsel olmayan yapılarda duygular bu yapıları şekillendiren (Organ ve diğerleri, 2006) ve kurum içi farklı gruplardaki bireyler arası ilişkilere ait olan değerlerdir (Roethlisberger ve Dickson, 1939, s.405).

2.2.4.4. Katz ve Khan'ın Çalışmaları

Katz (1964) örgüt fonksiyonları için gerekli davranışları üç kategoride belirlemiştir:

1. Bireyler sisteme katılmaya ve sistemde kalmaya teşvik edilmeli,
2. Güvenilir tarzdaki spesifik rol gereklerini yerine getirmeli,
3. Emredilen rollere uygun olarak yaratıcı ve anlık aktivitelerde bulunmalıdırlar.

Smith ve ark., (1983)'nın bu üç kategoriye göre Katz "emredilen davranışların yalnızca yazılı emirlere bağlı olarak gerçekleştiği bir örgütün çok uzun süremeyeceğe benzeyen sosyal bir sistem" olduğunu eklemiştir. Fabrika, ofis veya büroda çalışan kişiler arasında günlük olarak gerçekleştirilen işbirliğinde bulunma, yardımlaşma,

önerilerde bulunma, iyi niyetli jestler, özverili olmak ve diğer örnek bazı davranışlar ÖVD olarak tanımlanmaktadır.

Katz ve Kahn (1966) çalışmalarında örgütsel fonksiyonların bağlı olduğu pek çok önemli alt-rol davranışın olduğunu ve bu davranışların verilen bu iş için gerekli olduğu emredilerek yapılması önceden söylenmemiş davranışlar olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre çalışanlar, zorunlu rollerine parelel olarak gelişen ve bu zorunlu rollerin dışında örgütün işleyişine katkı sağlayan bazı faaliyetlerin içine girmektedir. Bunlar, iş arkadaşlarıyla sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış çevre içinde olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmaktır. Bu davranışların birçoğu, sıklıkla gerçek değeri bilinmeyen beğenilen davranışlar niteliğindedir, bunlar kurumun sosyal yönünü güçlendirmesine rağmen görev performansının genel kavramları içerisinde direkt olarak yer almazlar. Telaş yaratmaksızın verilen emirleri kabullenmek, iş ünitesinde yapıcı durumlar yaratma ve ünite şefi dışarıda olduğunda bile zamanı etkin kullanmak, devamlı rahatsızlık yaratan kişiler arası çatışmaları ortadan kaldırmaya çalışmak veya en aza indirmek ve örgütsel kaynakları korumak ve devamlılığını sağlamak yollarıyla iş iklimini geliştirmek şeklindeki davranışlar bu tip davranışlara örnek gösterilebilir. Yazarlar tarafından bu tür örnek davranışlara genel olarak "vatandaşlık" davranışları adı verilmektedir (Katz ve Kahn, 1996; Bateman ve Organ, 1983).

2.2.4.5. Blau'nun Çalışmaları

Blau (1964), sosyal etkileşim kavramını bir mübadele süreci olarak tanımlamak için "sosyal mübadele teorisi" terimini ilk kez kullanan yazardır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009, 219). Blau tarafından 1964 yılında geliştirilen sosyal mübadele teorisinde, tarafların etkileşimi belirli yükümlülüklere dayanmamaktadır. Bir taraf başka bir tarafa kaynak sağlaması durumunda, diğer taraf da bu kaynaklardan sorumlu olmalıdır. Ancak, buradaki etkileşimin zamanlaması ve doğası isteğe bağlıdır. Bu gönüllü davranışlar ÖVD gibi zorunlu davranışlar değildir. Sosyal değişim teorisinde, değişimin sonucu olarak tarafların kazanımları pazarlığa konu olmayıp bireylerin takdirine bağlıdır. Yine, bu faydalar parayla ifade edilmez. Dolayısıyla toplumsal değişme kuramının gelecekte belirsiz bir rol oluşturması, bu ilişkiyi ekonomik

değişmeden ayıran en önemli özelliktir. Bu alışverişin sonucu karşılıklı güven ve dostluğun ifadesidir (Gürbüz, 2006:52).

Sosyal mübadele teorisinde, tarafların etkileşiminde beklentiler vardır. Ancak karşılıklılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülüğe bağlıdır (Bolat vd., 2009: 219). Öte yandan ÖVD, gönüllü ve isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanmaktadır (Koberg, Boss, Goodman, Boss ve Monsen, 2005; 419). Bu iki kavramın ortak noktası gönüllülük eylemidir. Çalışanlar, kuruluşlarına veya topluluklarına karşı ÖVD sergilediklerinde, sosyal değişim teorisi içinde karşılık beklerler; ama ne zamanına ne de doğasına dair hiçbir beklentileri yoktur. Bu noktadan hareketle, toplumsal değişme kuramı çerçevesinde ÖVD açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.4.6. Organ'ın Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık kavramı, Dennis W. Organ ve Thomas S. Bateman tarafından 1982'de 42. Ulusal Hükümet Konferansı'nda "İş Memnuniyeti ve İyi Asker: Duygu ve Çalışan Vatandaşlığı Arasındaki İlişki" (Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship) karşılaşılan bir kavramdır ve 1983 yılında bu çalışma makale olarak yayınlanmıştır. Etki ve Çalışan Vatandaşlığı ve 1983 yılında C.A. Smith, Dennis W. Organ ve J.P. Near tarafından yayınlanmıştır. Bu kavram ilk olarak ortak yayınlanan "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" makalesinde sunulmuştur (Bitmiş ve ark., 2014: 15).

Organ'a göre ÖVD, örgütün belirlediği teşvik sistemini direkt ve net bir şekilde dikkate almadan, bir kişinin örgütün işlevlerini bütünsel olarak etkili ve verimli bir biçimde yapmasına izin veren gönüllü davranışlardır. Burada bahsedilen "gönüllü" tanımı, bir kişinin görev tanımında belirtilen pozisyonlardan hangisi olursa olsun birine dayanmaksızın kendi özgür iradesi ve isteğiyle gerçekleştirdiği eylemleri anlatmak amacıyla kullanılmaktadır ve bu davranış örgütün tespit ettiği teşvik düzeni ile doğrudan ilgili değildir (Köse, Kartal, Kayalı, 2003: 19).

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

2.2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Bu teorinin temel amacı, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayırmaktır. Ekonomik mübadeleler sözleşmelere dayalıdır. Sosyal değişim, örgüt üyelerinin uzun vadeli yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmek için diğer insanlara güven duymasıyla gerçekleşir (Erer, 2014:42).

Sosyal mübadele teorisi temelinde, karşılıklı yarar sağlayan ilişki biçimleri kavramı olduğu öne sürülebilir. Karşılıklı yarar sağlayan bir ilişkide, komşular birbirinden yararlanır, çocuklar oyuncak alışverişinde bulunur, işçiler destek sunar, politikacılar uzlaşma sağlar. Buna dayanarak, yapılan bir iyiliğin daha sonra başka bir iyilik veya kazançla karşılık bulacağı düşüncesi vardır. Örgüt, çalışanlarına değer verir ve onların beklentilerini karşılarsa, çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için daha fazla ÖVD göstereceklerdir (İplik, 2015:42). Sosyal değişimin gerçekleşmesi, diğer bireyin sosyal değişime tepkisine bağlıdır.

2.2.5.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, motivasyon teorisyenlerinden biri olan J. Stacey Adams (1963) tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre, çalışanların iş başarısı ve tatmin duygusu, çalışma ortamlarındaki eşitlik ve eşitsizlik algılarına bağlıdır. Çalışanlar, yeteneklerinin ve katkılarının bir sonucu olarak elde edilen sonuçları, organizasyondaki diğer çalışanların yetenek ve katkılarının bir sonucu olarak elde edilen ürünlerle karşılaştırırlar. Buna göre çalıştıkları örgütte eşitlik ve adalet duygusu ortaya koyarlar (McCormick ve İlgen, 1980). Çalışanlar bir eşitlik duygusu hissettiklerinde işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve beklentilerin üzerinde performans gösterirler. Adams'a (1963) göre, çalışanların kendilerine eşit davranıldığına dair inançları, motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, ancak eşitsizlik durumunda iki duygunun ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bir kişi kendini diğerlerinden daha az ödüllendirdiğini algılarsa, bunu düzeltmek için bir şeyler yapmaya yönlendirilecektir; veya diğer çalışanlardan daha yüksek ödül derecesine sahip olduğu düşüncesine kapılırsa kendisinde suçluluk duygusu hissedecektir.

2.2.5.3. Vekalet Teorisi

Vekalet kuramı, gayeleri ve sağlayacakları faydaları birbirinden ayrı olan iki kesimin karşılıklı yardımlarının sonucunda meydana gelebilecek problemleri değerlendirmektedir. Bu kuramdaki vekalet, amaca ulaşmak için yardımlaşmak zorunda olan taraf vekalet veren (principal) ile vekil (agent) olarak iki kişiden oluşmaktadır. Vekalet veren kişi, bu ilişkide belirli bazı yararları elde edebilmek için vekile ihtiyacı olduğu için bulunmaktadır. Vekaleti alan kişi olan vekil de bu yarar veya sonuçlara ulaşabilmek için yapmak zorunda olduğu eylemleri gerçekleştirir veya bunların gerçekleşmesi için zorunlu hükümleri verir (Koçel, 2010).

Vekalet kuramının destekleyicilerine göre çoğunlukla iş ilişkisi içerisinde bulunan zümrelerin sağlayacakları faydalar birbirleriyle çatışmaktadır. Etkililiğe göre prim verilen ücretlendirme sistemlerin maksadı, çalışanların işleri için sarf ettikleri emekleri ve rol davranışlarını en iyi düzeyde tutmaktır. Bunun yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına neden olabilecek bir nokta, yan ürünün ödüllendirilmesidir. Örgütler, ödüllendirilecek eylem ve davranışları net bir şekilde tanımlayarak aksi durumda olan yani ödüllendirilmeyecek eylemlerin çalışanlar tarafından yapılması ihtimalini düşürebilirler. Ulaşılması güç amaçlar ile görev bitirme primi sağlanan çalışanların gönüllü yardımlaşma eylemlerinde kısmen düşüklük gözlemlenmiştir. Kişisel etkililiğin ödüllendirilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi arasında geçen bu çatışma sebebinin, vekaleti veren taraf ile vekil tarafından sağlanacak olan faydanın birbirlerinden farklı olduğu düşünülmektedir (Deckop vd., 1999).

2.2.5.4. Lider – Üye Değişimi Teorisi

Bu kuramının dayanak noktası, çalışma ortamındaki roller ve ikili ilişkilerin zamanla lider ve üye arasındaki müdahaleler yolu ile birtakım değişikliklere uğrayarak geliştiğidir. Bu kuramda, ilişki henüz ilk oluşum sürecindeyken davranış harici etmenlerin ilişkinin gelişimine olan etkileri incelenmektedir (Bauer ve Green, 1996).

Lider-üye değişimi modeli 1975 senesinde Danseeau, Graen ve Hage tarafından geliştirilmiştir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Bu model, literatürde "ikili dikey bağlantı modeli" şeklinde de geçmektedir. Lider-üye etkileşimi, çalışma ortamında liderler ile çalışanların ilişkilerini şekillendiren değişkenleri açıklamaya ve bunların

örgütün etkinliğine olan sonuçları hakkında bir bilgi alınmasını sağlamaya çalışır. Bu teoriye göre liderler ile üyelerin sahip olduğu ilişkilerin hepsi eşsizdir. İlişki biçimlenirken gerçekleşen ilk davranış ve irtibatlar, kişilerin birbirleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Bu ilk izlenimin olumlu olduğu durumlarda, lider üyesini destekleyip onu güzel görevlerde değerlendirecektir. Bu kuramdaki hiyerarşik ilişkiler bir nevi sosyal sözleşme olarak ele alınır. Lider ve üye arasındaki ilişki resmi bir şekilde gelişmez, rol alışverişleri ile sağlanır. Bununla birlikte, liderin başarısı, her bir üyesiyle olan ilişkisinin niteliğine göre değişmektedir (Kaşlı & Seymen, 2010).

Liderlerin bütün üyelerle ilişkileri aynı değildir. Zaman ve kaynakları kısıtlı olduğu için yakın oldukları astlarına yetki verebilirler. Lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi bu kısıtlı zaman ve kaynaklar etkileyebileceği gibi aynı zamanda iş görenlerin iş performansları da etkiler. Tüm çalışanların işe dair becerileri ve performansları aynı olmadığı gibi, lider bütün çalışanlara aynı nitelikte davranamayabilir (Çekmecelioğlu & Ülker , 2014).

Örgütün üyelerinin sarf ettikleri emekleri karşılığında elde edecekleri kazanımların birbirine eşdeğer olması gerektiğini sosyal değişim kuramı iddia etmektedir. Bu sebeple de lider üye değişiminde lider, astlarının talep ve ihtiyaçlarını algılayıp onlara destek olursa üyeler de örgüt için rolleri haricinde fazladan ve gönüllü davranışlarda bulunacaklardır. Bir başka deyişle, kendilerinin ihtiyaçlarını karşılanıp gözetildiğini gören çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenebilir (Ayhan & Şahin, 2017).

2.2.5.5. Karşılıklılık Norm Teorisi

Gouldner'ın (1960) ortaya koyduğu karşılıklık teorisi iki koşul gerektirir. Bunlardan birincisi, kişinin kendisine yardım edenlere yardım etmesidir. İkincisi, kişinin kendisine yardım edenlere zarar vermekten kaçınması gerektiğidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmeleri bu düşünceden kaynaklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt tarafından karşılık bulması beklenir (Bolat, 2008, s. 125).

Karşılıklılık normları, örgütün çalışanlara iyi davranması karşılığında çalışan-örgüt ilişkilerinde karşılık verme motivasyonu olarak tanımlanabilir (Eisenberger ve diğerleri, 2001, s. 42).

Karşılıklılık normları, karşılıklı güven temeli oluşturarak toplumsal ilişkilerin başlıca faktörleridir (Gouldner, 1960, s. 174-176).

2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Kurum içindeki herhangi bir pozitif gönüllü davranışın ÖVD olarak kabul görüp görülmeyeceği, davranışın doğasına bağlı olarak farklılık gösterir. Bu davranış gönüllü ise, kurum ve çalışanları ve idarecileri tarafından olumlu bir şekilde ifade ediliyorsa ve kurumda çalışan kişilerce kabul görülebilir ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Bu tür davranışlar iş tanımında zorunlu değildir, ihmal için ceza gerektirmez, performans için teşvik sistemi tarafından doğrudan veya resmi olarak teşvik edilmez ve kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini artırmak için esas olarak kişisel tercihlere dayanır. (Podsakoff vd., 2000: 513; Bolat ve Bolat, 2008: 78). Bu davranışlar hedeflerine, davranış tarzlarına ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre gruplandırılır.

2.2.6.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

McNeeley ve Meglino (1994; 81) ÖVD'nın hedef yönüne göre örgüt hedefli ve çalışan hedefli davranışlar olmak üzere iki kategoride incelemiştir.

2.2.6.1.1. Örgüt Hedefli Davranışlar

Kurum çalışanları, görev aldıkları kuruma duygusal olarak bağlıdırlar ve kurumun varlığını sürdürebilmesi açısından gerekli gördüğü her türden özveriyi gösterebilmektedirler. Bu amaçla, kuruluşun yararına olacak faaliyetlere gönüllü olarak katılır, küçük sorunları büyütmez, huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak verimliliğin artmasına katkıda bulunur, çağı takip eder ve kurumun geleceğini belirlemede sorumlu bir yaklaşım sergilerler. Brief ve Motowidlo'ya göre; ÖVD, örgüte yönelik tutumlarla ilişkilidir. Başka bir ifade ile, prososyal organizasyonel davranışlar, ÖVD'da açıklanan ekstra rol davranışı kategorisine girer (Spector ve Fox, 2002, s. 272). Örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyutu (Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci, Sivil erdem ve Gönüllülük) hedef örgütsel davranışları kapsamına girmektedir.

2.2.6.1.2. Çalışan Hedefli Davranışlar

ÖVD'larından bazıları çalışan odaklı davranışlardır. Bu, işle ilgili konularda karşılıksız yardım etmeyi, olmayan arkadaşların sorumluluklarını üstlenmek için gönüllü olmayı ve faaliyetler başlamadan önce başkalarını etkileyen konularda birbirini bilgilendirmeyi içerir. Organ'ın ÖVD boyutları, özgecilik ve nezaket tabanlı dayalı davranış, çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri vatandaşlık davranışlarını içermektedir (Kaya, 2013, s. 272-273).

2.2.6.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Kurumun resmi olmayan tarifleri ile birbirine benzeyen, işgörenlerin gönüllük esasına göre olan ÖVD iki biçimde meydana gelmektedir (Markoczy ve Xın, 2002, s, 45). Bunlardan ilki olumlu aktif, ikincisi de olumlu sakınma davranışlarıdır.

2.2.6.2.1. Olumlu Aktif Davranışlar

Kurum çalışanlarının kurumun yararına olan konularda gönüllü olarak davranış sergilemeleri ve kendilerine biçilen rolün daha fazlası işleri gönüllü olarak yerine getirmeleri olumlu aktif davranışlar içerisinde yer almaktadır. Bu tür davranışlarda çalışanlar herhangi bir baskıya maruz kalmadan örgüte faydalı olduğu düşünülen davranışlar sergilerler. Çalışanlar kurum için yapılan toplantılara katılmakta, daha verimli çalışmakta, çağa ayak uydurmakta, çalışanlarla uyumlu bir ortam oluşturmaya çalışmakta ve kuruma faydalı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar, örgüt yönetim ve çalışanlarınınca benimsenen davranışlardır (Bingöl, Naktiyo ve İşcan, 2003, s. 494).

2.2.6.2.2. Olumlu Sakınma Davranışları

Kurumun kendi yapısına zarar getirebilecek olan tüm davranışlardan geri kalma olarak ortaya çıkmaktadır. Zarar getirebilecek davranışlardan kaçınmada, temel esas kuruma katkı sağlamak değil kurumun zarar görmemesidir. Bir futbol maçına çıkarken futbolcuların rakip takımı yenmek düşüncesi ve yenilmemek düşüncesi aynı tarz

düşünüş şeklindedir. Burada ki farklılık aslında birbirine benzer bir farklılıktır (Özdevcioğlu, 2003: 119).

2.2.7. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Hedeflerine ve davranış tarzlarına göre vatandaşlık davranışları dışında bireyler tarafından sergilenen bir başka davranış türü diğer örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bunlar sahte vatandaşlık, karşı vatandaşlık ve olumsuz yardımlaşma davranışları şeklinde ayrılmaktadır.

2.2.7.1. Sahte Vatandaşlık Davranışları

Kurum içinde çalışanların yöneticilere yakın davranış göstermeleri, yöneticilerin şahsi işleri ile alakadar olmaları, kurum içinde sıklıkla görülen davranışlardır. İzleme davranışı olarak adlandırılan bu davranışın ÖDV'dan ayrılmasında yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıması ve yöneticilik bilgilerinin iyi olması önemli bir durumdur (Kaya, 2013, s. 273).

2.2.7.2. Karşı Vatandaşlık Davranışları

Kurum çalışanları bazen kurum için olumsuz durumlar meydana getirebilecek davranışlarda gönüllü bir şekilde davranabilmektedir. Bu tür davranışlar kurumun etkin bir şekilde çalışmasına negatif yönde etki edebilmektedir. Fisher ve Locke bu davranış türü hakkında çalışmalar yapmış ve kurumun etkinliğini negatif yönde etkileyen karşı vatandaşlık davranışlarını tespit etmişlerdir. Bu davranışlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997:146);

- Otoriteyi dikkate almamak ve direnmek (yönetim tarafından uygulanan kuralları bilinçli olarak ihlal etmek, üstlerle konuşma sırasında sert cevap vermek, başkalarının çalışmalarını sabote etmek),
- İntikam/misilleme yapma (şirketin rakiplerine şirketle ilgili bilgileri sızdırmak, işletmeyi zora sokacak bilgileri medyaya yaymak, kuruma ait materyalleri satmak),
- Çalışmaktan uzaklaşmak (az iş yapmak, çok çalışyormuş gibi görünmek, iş sırasında kişisel sorunları ile ilgilenmek),

ÖVD üzerine çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, karşı vatandaşlık davranışlarının örgütsel performans üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar yetersizdir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997:146).

2.2.3.3. Olumsuz Yardımlaşma Davranışları

ÖVD arasında tartışmasız olarak kabul gören yardımlaşma davranışlar kurumun faydasına ise bunlar ÖVD olarak kabul edilmektedir. Lakin kurum çalışanları ile kurum arasında çatışma bulunan durumlarda, kuruma karşı diğer çalışanlar ile birbirileri ile dayanışma içinde birliktelik gösterebilirler. Bu tür yardım davranışı şekli kurumun yararından çok zararına olan davranışlardır. Ücretlerine zam yapılması için işgörenlerin birlikte hareket etmeleri ve üretimin yavaşlatılması bu dayanışmanın bir ürünüdür. Fakat bu birliktelik kurumun fazladan maliyetlere katlanması, pazar payını kaybetmesi, sipariş edilen ürünlerin teslim tarihinden sonraya kalması ve hatta üretim malzemelerinin satılması gibi bir çok zararlara neden olmaktadır.

Kurum işgörenlerinin müşteri odaklı davranışları bazı zamanlarda ÖVD sınırlarının üzerinde gösterilebilmektedir. Kurum pazarlama elemanlarının müşteri memniyeti açısından yetkisi dışında ürünlerde indirim yapmaları, kullanılmış olan bir ürünün yeni ürünle değiştirilmesi iyi niyetli olarak yapılan davranışlar olmasına rağmen kurumun ekonomik olarak sıkıntıya girmesine neden olabilmektedir (Kaya, 2013, s. 273).

2.2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

ÖVD'nin boyutları ele alındığında; 1983-1999 yılları arasında yayınlanan çalışmaların analizine göre; yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme gibi farklı boyutlara ulaşılmıştır (Taşçı ve Koç, 2007; Chahal ve Mehta, 2010). Organ (1988) tarafından geliştirilen beş boyutlu analizinde ise bu boyutlar; özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, nezaket, ve sivil erdemdir (Bolat 2008).

Farklı akademisyenler ÖVD boyutları hakkında farklı görüşlere sahiptir. Akademisyenler bu vatandaşlık davranışlarını sınıflandırmak için çeşitli taksonomiler geliştirdiler (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983; Van Dyne,

Graham, & Dienesch, 1994; Williams & Anderson, 1991). Bateman ve Organ'ın tanımlamalarından sonra 1983 yılında araştırmacılar "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" terimini otuz farklı ÖVD biçimi tanımlamıştır (Podasakoff, MacKenzie, Pain & Bachrach, 2000).

Tablo 4.

ÖVD'nın Boyutları

1. Smith, Organ ve Yakın (1983)	Fedakarlık Genel Uyumluluk
2. Organ (1988)	Fedakarlık Dürüstlük Sportmenlik Nezaket Sivil erdem
3.Lin (1991)	Kuruluş ile özdeşleşme Meslektaşlarına yardım Uyum Dürüst Disiplin Öz gelişim
4. Williams ve Anderson (1991)	Bireysel yönlendirmeli Kuruluş tarafından yönetilen
5. Van Dyne, Graham ve Dienesh (1994)	İtaat Bağlılık Katılım
6. Podsakoff ve ark. (2000)	Yardım etme davranışı Sportmenlik Örgütsel sadakat Kurumsal uyumluluk Bireysel girişim Sivil erdem Kendini geliştirme

Kaynak: Thiruvenkadam, ve Durairaj, 2017, s. 52

2.2.8.1. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

2.2.8.1.1. Diğergamcılık (Özgecilik)

Bu boyut, kişilerin diğer insanların refah düzeyi ve haklarını önemseyen, diğer insanlarla daha fazla empati kuran ve insanlara yarar sağlayacak işler yapan fedakar davranışlarını ifade eder (Khan ve diğerleri, 2017). İlk olarak Organ (1988) tarafından, çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının işlerini yerine getirmelerine ve işle alakalı sorunlarını çözmek için yardım etmelerine dayalı isteğe bağlı davranış türü olarak tanımlamıştır. Diğer bir deyişle özgecilik, bir kişiye doğrudan yardım etmeyi

amaçlayan, meslektaşlarını işlerinde ve sıkıntılı anlarında cesaretlendirmeyi vurgulayan bir davranıştır. Bu davranışı yerine getirerek, bireyin performansının yanı sıra grup verimliliğinin artmasına yol açar (Sharma ve Jain, 2014). Bunun dışında Yen ve Neihoff'un (2004) aktardığı gibi özgecilik, ekip çalışmasına ve işbirliğine yardımcı olacak, böylece çalışanların kendi bilgilerini geliştirmelerine daha fazla şans verecektir. Dolayısıyla özgeciliğin ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olduğu kanıtlanmıştır (Muthuraman ve Al-Haziazi, 2017).

2.2.8.1.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, kurallara ve düzenlemelere uyarak, molalar alarak ve benzeri iştirak alanlarında, örgütün asgari rol gereksinimlerinin ötesinde çalışanın gönüllü davranışlarıdır (Podsakoff ve diğ., 1990: 115).

Sharma ve Jain (2014) vicdanlılığı, bireylerin ve grubun verimliliği adına resmi iş tanımlarının ötesine geçen yeterli zaman ve çaba harcamak olarak belirtmiştir. Organ'a (1988) göre vicdanlılık, çalışanların dakiklik, işe devamlılığı sağlama ve kurallara uyma gibi davranışlarıyla ilişkilidir. Kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görürler ve dolayısıyla sınırlarını ve sorumluluklarını bilirler. Ayrıca, otoriteden veya iş arkadaşlarından herhangi bir denetim olmaksızın, örgütün kural ve düzenlemelerine bağlı kalma şeklinde takdire bağlı bir davranış sergiliyorlar (Redman ve Snape, 2005). Bu özelliğe sahip olanlar, fazladan çalışacaklar, işleri zamanından önce tamamlayacaklar ve gereksiz uzun molalardan kaçınacaklar (Ehtiyar ve diğerleri, 2010). Yen ve Niehoff (2004) tarafından yapılan önceki bir araştırma, bu çalışanın sunulan ürünler veya hizmetler hakkında güncel bilgilerle bilgilendirileceğini ve güncelleneceğini ortaya koydu. Sonuç olarak vicdanlılık, örgütte hedeflenen ve istenen davranışın üretilmesine yön vermeye yardımcı olur ve bu belirleyici ÖVD için önemli kabul edilir (King vd., 2005).

2.2.8.1.3. Nezaket

Nezaket boyutu ise örgüt üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları, bireylerin haklarını suiistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışı ifade eder (Podsakoff vd., 2000, s.516-517).

Nezaket, sorunların oluşmasını önlemek ve sorunların gelecekte etkilerini azaltmak için gerekli önlemleri almak olarak kabul edilir (Muthuraman ve Al-Haziazi, 2017). Shanker (2016) nezaketi, çalışanların işlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek değişiklikleri meslektaşlarına bildirerek gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlara daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olan bir davranış türü olarak da vurgulamıştır. Bu, katılımcılara yönelik önceden bildirimler, zamanında hatırlatmalar ve gerektiğinde uygun bilgiler vererek bazı nezaket örnekleridir (Sharma & Jain, 2014). Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach (2000), nezaket uygulayan çalışanların gruplar arası daha az çatışma yaşadıklarından ve çatışma yönetimi faaliyetleriyle uğraşmak için daha az zaman harcadıklarından bahsetmiştir. Bununla birlikte, yüksek nezakete sahip çalışanlar, her zaman problem yaratmalarını engelleyecek davranışlar gösterecekleri için, çalışma arkadaşlarını etkileyebilecek herhangi bir eylemde bulunma konusunda daha dikkatli ve temkinli davranacaklardır. Son olarak, Dimitriades'e (2007) göre nezaket, işyerinde ilişki sorunlarından kaçınmaya yardımcı olduğu için ÖVD'na da katkıda bulunur.

2.2.8.1.4. Centilmenlik

Örgüt çalışanları arasında gerginliğe neden olabilecek her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, sorunları büyütmeden önleme ve küçük sorunları şikayet etmeme davranışını ifade eder (Yeşiltaş ve Keleş, 2009, s. 22). Bu bağlamda, gereksiz yere büyütülen sorunlardan kaçınan, çoğu zaman işle ilgili konulardan şikayetçi olan ve çalışma arkadaşlarına saygısızlık etmekten kaçınan çalışanların bu davranışları sportmenlik örnekleri olarak kabul edilebilir (Organ, 1990; Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 247). Centilmenlik, çalışanların işyerinde sıkıntı ve huzursuz bir ortam yarattığı olaylar karşısında herhangi bir şikayette bulunmadan, tevazu içinde işlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini esasına dayanan davranışlardır. Çalışanların kurumunlarını her ne olursa olsun savunmaları, idarecilerin kurum içinde olmadığı durumda bile kurumun çıkarları için görevlerini yerine getirmeleri, yaşanılan sorunları büyütmeden ve olayların negatif yönlerini değil de pozitif yönlerini görmeleri bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Atalay, 2010, s. 44).

2.2.8.1.5. Sivil Erdem

Organ (1988) sivil erdemi, örgütsel politikaları onaylamak ve desteklemek ve ayrıca onun faaliyetlerine katılmak olarak tanımlamaktadır. Bu boyut, işgörenlerin örgütün belirlediği politikalara dahil olduklarını ve bu politikalara destek verdiklerini, gönüllü olarak gruplar oluşturduklarını veya kuruluşca organize yapılan olaylara katılım göstediklerini ifade eder (Sharma ve Jain, 2014). Bu katılımcılar örgütün imajı ve itibarı ile gerçekten ilgilidirler (Redman ve Snape, 2005). Örgüte karşı ilgi ve bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir (Polat, 2009). Nielson, Bachrach, Sundstrom ve Halfhill (2014), bu davranışın genellikle eleştiri dozunun pozitif olduğu veya sorunlara çözüm önerisi getirme üzerine vurgu yapmaktadır. Zorunlu olmadığı halde kurumun yaptığı toplantılara iştirak etmek, örgütteki meydana gelen güncel olayları takip etmek bu davranışa örnek gösterilebilecek olaylar arasında gösterilebilir (Organ, 1988). Son adımda ise, sivil erdemin yüksek olması örgütün imaj seviyesinin yükselmesine yönelik faaliyetlere yönelecektir. Dolayısıyla vatandaşlık erdeminin ÖVD'lerin belirlenmesinde önemli bir katkısı olduğu bulunmuştur (Jacqueline, Shapiro, Kessler ve Purcell, 2004).

2.2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) genellikle ÖVD'yi diğer uzmanlardan farklı olmayan, yani bireysel iş tanımlarında standart boyutların ötesinde ekstra davranışların varlığı olarak tanımlar. Organ'ın aksine Van Dyne, rol içi davranıştan ayırt edilebilecek ekstra rol davranışına daha fazla önem veriyor. Van Dyne, iş tanımlarının genellikle performans ölçümünde bir standart olarak kullanıldığını, bazı organizasyonlarda ekstra rol davranışına ihtiyaç duyulduğunu, takdir edildiğini ve ödüllerin sağlanması yoluyla hesaplandığını vurgulamıştır (Van Dyne ve LePine, 1998).

Van Dyne, ÖVD'yi bireyler ve kuruluşlar arasındaki ilişki olarak tanımlarken aşağıdakileri içeren üç sütunlu bir model önerir: (Bolino, Turnley, ve Bloodgood, 2002).

1. Sadakat davranışı, örgütün değerlerine bireysel bağlılık ve örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutma.

2. İtaat davranışı, organizasyondaki düzenlemelere, politikalara ve iş süreçlerine uymak için bireysel eylemler.

3. Katılımcı davranışı, aktif bireysel davranış göstererek toplantılara katılmak, örgüt için ekstra çaba sağlamak (fazla mesai yapmak veya ek eğitimlere katılmak) gibi örgütsel işlere aktif olarak katılır ve dahil olur.

Williams ve Anderson (1991) ÖVD'nı sonuçlar açısından değerlendirmişler ve bireysel odaklı ve örgütsel odaklı olmak üzere iki boyutta gruplandırmışlardır. Kişiler için örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDK), meslektaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışını içerirken, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDÖ), örgütün iyiliği için gönüllü olarak yardım etme ve tamamlayıcı davranışlar sergilemeyi içerir. Bu boyut çalışması Organ boyutu ile karşılaştırıldığında, ÖVD fedakarlık ve nezaket ile, ÖVDÖ ise vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik boyutları ile benzerlik göstermektedir (Begenirbaş ve Meydan, 2013: 412; Ayhan ve Gürbüz, 2013: 124).

Podsakoff, , MacKenzie, , Paine ve, Bachrach, (2000), yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, yurttaşlık erdemi ve kişisel gelişim olmak üzere yedi farklı grupta düzenlediği 30 farklı örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlamıştır.

*** Yardım etme davranışı:** Bireyin işlerinde başkalarına yardım ettiği veya olası sorunları önlemek için eylemlerde bulunduğu ÖVD türüdür.

*** Sportmenlik:** Sadece takım için fedakarlık yapmayı değil, zor dönemlerde veya problemlerde başkalarını motive etmeyi de içeren davranış olarak tanımlanır. Ayrıca kişisel fikirlerin ekip tarafından reddedilmesinde sorun yaşamamayı da içerir.

*** Örgütsel sadakat:** Şirketin çıkarlarını korumak olarak görülüyor, ancak pek çok yazar örgütsel bağlılığı bir ÖVD türü olarak doğrulamadı.

*** Örgütsel uyum:** Örgütün kural ve prosedürlerine bir bütün olarak uyum sağlamaktır.

*** Bireysel inisiyatif:** Ekstra rol etkinliğidir, görevle ilgili davranışa dahil olmayı içerir, ancak ÖVD türü mü yoksa sadece rol içi davranış mı olduğu açık değildir, bu nedenle birçok yazar bunu ÖVD türüne dahil etmez.

*** Yurttaşlık erdemi:** Bireyi bir bütün olarak örgütle özdeşleştirmeyi ve örgütün çıkarlarını her yönden korumayı temsil eder.

*** Kendini geliştirme:** Bireyin kendini geliştirmesi, örgütün çıkarlarına katkı sağlamasıdır ancak pek çok yazar tarafından ÖVD tipi olarak değerlendirilmemektedir. Bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları, diğer yazarların önceki araştırmalarıyla ilişkilendirilmekle birlikte farklı isimler altında sınıflandırılmıştır.

2.2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler

ÖVD üzerine yapılan araştırmaların çoğu, davranışı üreten veya bireyleri davranışta bulunmaya motive eden faktörler üzerine yapılmıştır. ÖVD'nin bu öncül belirleyicileri mevcutsa, işgörenlerin ÖVD'nın olasılığının arttığı, yokluğunda ise ÖVD'nda azalma olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2006, s. 57).

ÖVD'nın öncüllerinin neler olduğu konusunda ilk çalışmaları Smith, Organ ve Bateman yapmışlardır. Yapılan araştırma neticesinde en güçlü ÖVD öncülü iş tatmini olarak belirlenmiştir. Organ ve Ryan yaptıkları meta analizi sonucunda, ÖVD'nin ana öncülleri iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve yönetici desteği olarak tanımlanmıştır (Organ ve Ryan, 1995). Ancak Podsakoff ve ark. (2000), ÖVD'nin belirleyicilerini ampirik araştırmaya dayalı olarak dört grupta incelemişlerdir. Bunları çalışan özellikleri, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışı olarak tespit etmişlerdir. George ve Jones (1997) ayrıca ÖVD'yi etkileyen durumsal faktörleri üç grupta toplamıştır. Bunlar: Bireysel (rol tanımı, yetenek seviyesi), Grup (normlar, hedefler), Organizasyonel (organizasyon yapısı, politikalar, teşvikler).

Tablo 5.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

KİŞİ (ÇALIŞAN) ÖZELLİKLERİ	Çalışanların Tutumları	Tatmin/ Memnuniyet Adalet Örgütsel Bağlılık Duyuşsal Bağlılık Devam Bağlılığı Lidere Güven
	Eğilimsel (Ruhsal) Değişkenler	Vicdanlılık Hoşluk/ Uygunluk Pozitif Duygusallık Negatif Duygusallık
	Çalışan Rol Algılamaları	Rol Belirsizliği Rol Çatışması
	Demografik Değişkenler	Görev Süresi Cinsiyet
	Çalışan Yetenekleri ve Bireysel Farklılıklar	Yetenek / Deneyim / Eğitim / Bilgi Mesleki Oryantasyon Bağımsızlık İhtiyacı Ödüllere Kayıtsızlık
GÖREV ÖZELLİKLERİ	Görev Geribildirimi Görev Rutinleşmesi Doğası Gereği Tatmin Edici Görev	
ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ	Örgütsel Formalizasyon Örgütsel Katılık Danışma / Personel Desteği Uyum Sağlayan Grup Liderin Kontrolü Dışındaki Ödüller Lidere Olan Mekânsal Uzaklık Algılanan Örgütsel Destek	
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	"Temel" Dönüşümcü Liderlik Vizyonu Düzgün Bir Şekilde İfade Etmek Uygun Bir Model Sağlamak Grup Hedeflerinin Benimsenmesini Teşvik Etmek Yüksek Performans Beklentileri Entelektüel Teşvik Koşullu Ödül Davranışı Koşullu Ceza Davranışı Liderin Rolleri Açıklaması Liderin Prosedürleri Belirlemesi Destekleyici Lider Davranışları Lider-Üye Değişimi	

Kaynak: Podsakoff, 2000: 527-528-529.

2.2.9.1. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji ile ilgili literatürde yer alan çalışmalarda, pozitif tutum gösteren işgörenlerin daha fazla ÖVD sergilediğini ve çalışanlara pozitif bir ruh hali sağlandığında prososyal davranışın arttığını bulmuşlardır. Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını tespit etmede önem arz ederken, moral etkenleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konu ile ilgili olarak

yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal (affectivity) durumlarının çalışmaların daha çok ÖVD göstermelerine neden olduğu tespit edilmiştir (Atalay,2005:27; Karaman ve Aylan, 2012, s. 41).

2.2.9.2. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler, insanların tüm hayatı boyunca önlerine çıkan tüm zorluklara karşı verdikleri tepkileri ve yaptıkları işi yapmaya ve devam etmeleri ile ilgili uğraşlar olarak ifade edilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin bağlılık düzeylerini etkileyen ve davranışlarına yön veren bir diğer boyut da iç ve dış denetimlerdir. Bireyler iç denetime odaklandıklarında örgütte çalışmaya devam ederler ve örgütten ayrılmaları için örgütsel baskıya ihtiyaç duyarlar. Dış denetime bağlı olan kişiler ise; insanlar örgütte kalırlar, ancak bu durumun kendi tercihlerinden değil, kader ve şanstan kaynaklandığını hissederler. Bu bağlamda, iç kontrol odaklı olanlar, dış kontrol odaklı olanlara göre örgüt içinde daha aktiftirler (Başaran, 2000).

2.2.9.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin amaçlarını örgütün amaç veya hedefleri ile birleştirme ve bu örgütte bir üye olarak kalmaya devam etme isteğidir (Can, vd., 2006:89).

Örgütsel bağlılık, örgütün değer ve amaçlarını kabul etmek amacıyla çalışanın örgütteki azmini yükseltmek için aşırı çaba sarf ederek çok çalışma isteğini yansıtan bir davranıştır. Buna ek olarak üç temaya bölünmüştür; Birincisi, çalışanları örgütte gerçek ve aktif bir üye olmaya yönelten ve üyeliğin rahatlık ve kişisel yeterlilik duygusu ürettiği duygusal bağlılıktır. İkincisi, devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalma isteklerini göstermeleridir. Üçüncüsü, normatif bağlılık, değerlere yönelik bir yükümlülüğü ve örgüte, onun amaç ve değerlerine sadakati yansıtır (Mayer ve Allen, 1991:82-83). Daha önce yapılan bazı araştırmalarda ÖVD ile bu bağlılık türü arasında bir ilişkinin, yapılan başka bir araştırmada ise bu ilişkinin reddedildiği düşünülmektedir (Al-Aamiri, 2003:74).

2.2.9.4. Örgüt Kültürü

Kültür, örgütsel hedeflerin düzenlenmesinde ve çalışan uyumunda rol oynar. Bu nedenle kültürün, örgütün amaçlarının, kararlarının, stratejilerinin, planlarının ve politikalarının şekillenmesinde ve başarıya ulaşmasında büyük bir öneme sahiptir (Köse vd., 2001:222).

Her örgütün, olayların nasıl gerçekleştiğini ve yapıldığını açıklayan bir kültürü vardır, burada önemli nokta, her örgütün diğerlerinden farklı olmasıdır, bu kültür derinden gelişmiş ve yerleşmiş bir inançlar ve değerler sistemi olduğu bir kültürdür (Mintzberg, 1989:221; Akt: Can ve diğ., 2006:413,). Araştırmacılar örgüt kültürünü, örgüt üyeleri arasında önceliğe sahip değerler anlamına gelen paylaşılan bir hipotezler dizisi ve aynı değerleri paylaşan örgütün iç topluluğunun sistemi olarak kabul ederler (Can vd., 2006:428).

2.2.9.5. İş Tatmini

İşgörenlerin, yaptığı işe yönelik ortaya koyduğu tutumlara iş tatmini denilmektedir. İşgörenin işine karşı geliştirdiği tutum olumlu yönde ise yüksek düzeyde iş tatmini gelişirken, olumsuz tutum sergilemesi durumunda ise iş tatmin düzeyinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004, s. 75). ÖVD ile iş tatmini arasında yakından bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek düzeyde iş taminine sahip olan bir çalışan, kurum hakkında sürekli olarak olumlu görüşlerini dile getirir, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaya çalışır ve işle ilgili beklentilerin üzerinde bir efor gösterir (Özkalp ve Kırel, 2004, s. 79).

Demirel ve Özçınar (2009) yılında ÖVD'nın iş tatmini üzerinde etkisinin ne olduğunu tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, işgörenlerin ÖVD yükseldikçe çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yükseldiğini tespit etmişlerdir.

2.2.9.6. Liderin Özellikleri

ÖVD'na etki eden liderlik özelliklerini sıralayacak olursak; enstrümantal ve destekleyici liderlik tutumları, liderin ödül veya ceza davranışı, dönüşümcü liderlik

tutumları, lider-üye değişim ilişkisi, hizmetkâr liderlik ve liderin güçlendirme tutumu şeklindedir (Organ vd., 2006).

Liderlerin çalışanlarını motive etmek için kullandığı davranış türlerinden ödül sistemi ya da ceza, verilen ödülün düzenli bir biçimde verilmesi durumunda ÖVD'nı olumlu, ödül sisteminin tutarsız bir şekilde yapılması durumunda ise ÖVD'na olumsuz yönde etki etmektedir (MacKenzine vd., 2001).

Liderlerin uyguladığı güçlendirme davranışı, ÖVD üzerinde önemli derecede bir etkiye sahiptir. Çalışanların kendilerini başarılı olarak hissettikleri durumu ifade etmektedir. Liderler çalışanlarına güçlendirme davranışı uyguladıklarında çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olması, işini yapma aşamasında kendisini güven içinde hisetmesini ve daha fazla mesuliyet almasına etki edebilir. Bu durumdan dolayı işgörenler daha fazla gönüllü davranış göstermeye istekli olurlar (Organ vd., 2006).

2.2.9.7. Örgütsel Vizyon

Vizyon, bir kuruluşun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin bir ifadesidir. Vizyonunuzu çalışanlara iletmek, onları daha çok çalışmaları için motive eder ve ilham verir. Vizyona bağlı hisseden bir çalışan daha çok çalışma eğilimindedir. Sonuç alabilmek için öncelikle hedefin net olması gerekir. Kuruluşun hedefleri açıkça tanımlandığında, kuruluş çalışanları daha fazla motive olur ve hedeflere ulaşma konusunda kararlıdır (Balay ,2000; Akt: Karaman ve Aylan, 2012, s. 43).

2.2.9.8. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığı, bu dağıtım kararlarını belirlemek için kullanılan prosedürler ve bu prosedürlerin uygulanması sırasında ortaya çıkan çalışanlar arasındaki ilişkileri karakterize eden kural ve normlarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bu teoride kişiler, çalışmaları sonucunda hak ettikleri ödülleri, başka bir kurumda benzer durumda olan çalışanların aldıkları ödüllerle mukayese eder. Bunun sonucunda da örgütlerine, işletmelerine, yöneticilerine ve meslektaşlarına karşı tutum geliştirirler (Uluköy, 2014: 213).

Çalışanlar bu davranış karşısında kurum içinde kendilerine ne şekilde adil davranılıp davranılmadığını belirlemektedir. Buradaki adalet kavramı sadece sonuçların bir karşılaştırması değildir. Örgütlerde kurallar, bu kuralların bireyler tarafından uygulanma biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim adalet anlayışının merkezinde yer alır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

2.2.9.9. İşin Özellikleri

Yapılan işin tarifi, nasıl bir öneme sahip olduğu, nasıl yapıldığı ve geri bildirim kavramları işle ilgili özelliklerin başında gelmektedir. Organ (1988) işin sahip olduğu özelliklerin iş tatmini ne derece etkilemesi ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmıştır. İş tatminine işin özelliklerinin kendisi direkt olarak etki ettiğinden bahisle ÖVD'nin oluşmasında işin özelliklerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu iki durumun birbirini etkilemesi neticesinde işin sahip olduğu özelliklerin kendisine uyduğunu düşünen çalışanların yüksek iş tatmini duygusuna ulaşacaktır. Bu durumun normal sonucu olarakta daha fazla gönüllü davranış yapılması nedeni ile ÖVD'nı sergilemiş olacaktır (Organ, 1988).

Van Dyne ve ark. (1994) kontrolün sürekli olmadığı ve geribildirimin olmadığı kurum içinde bağlılığın daha fazla olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu durumu örneklendirmek gerekirse, bir çalışan, küçük şeylerin bile örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyeceğini fark ettiğinde, kendisini örgüte daha bağlı hissedecek ve sorumluluk duygusu içinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye motive olacaktır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

2.2.9.10. Birey Örgüt Bütünleşmesi

Kuruluşta görev yapan tüm çalışanların idarenin tespit ettiği hedefleri benimsemeleri ve bu yönde yaptığı çalışmalar kişi-kurum bütünlüğünün oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanların, kurumun bütün değerlerine olan uyumunun yüksek olması ve kuruma bağlılığının yüksek olması, çalışanın kurum ile bütünleşmesinin hızlanmasında önemli bir etkendir (İplik, 2015: 100). Organizasyonu birden fazla uygulayıcının etkileşim içinde olduğu ve birbirine bağımlı olan sosyal bir oluşum olarak düşünüldüğü durumda, idarecilerin olumlu motivasyonu ve uygulayıcıların belirli

amaçlar doğrultusunda sosyalleşmesine destek, bireylerin ve organizasyonların bütünlüğünün sağlanmasında faal bir etkiye sahiptir (Karaman ve Aylan, 2012: 44). Bir organizasyonla bütünleşmiş çalışanların, ÖVD'nı sergileme oranını artırmasını yükseltmektedir.

2.2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Etkileri

ÖVD'nın açıklanmasında ve kuramsal olarak geliştirilmesinde ele alınan başlıca kuram ve çalışmalar dikkate alındığında, insanların ÖVD sergilemelerinin sebepleri şu biçimde özetlenebilir (Gürbüz 2006):

1. İşgörenler, çalışma ortamındaki mevcut çalışma şartlarına ve prosedürlerden memnuniyet duyarlarsa ve amirlerinden adalet ve denklik hissederlerse, kuruma ve amirlerine olumlu tutumlar geliştirecek ve ÖVD'nı göstereceklerdir.

2. Psikolojik sözleşmeye göre, çalışanlar örgütle olumlu bir ilişkiye sahiptir ve örgütün yararına hareket eder. Bu davranışlar tipik olarak örgütsel bağlılık, liderlere itaat ve işbirlikçi davranıştır. Dolayısıyla, çalışanlar yüksek düzeyde katılım ve psikolojik sözleşme algısına sahiplerse, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

3. Bireyler, davranışlarının sosyal onay ile ödüllendirileceğine inanırlarsa ÖVD'nı sergileyeceklerdir.

4. İşgörenler, gelecekte pozitif ve gönüllü davranışlarının sorgulanmayacağına ve kariyerleri boyunca gösterdikleri ÖVD'nın çeşitli ödüller ve terfiler getireceğine inanırlarsa ÖVD sergileyeceklerdir.

5. Kişiler, çalışma tanımları konusunda net değillerse veya iş tanımlarında örgütsel vatandaşlık davranışını görev ve sorumluluklarından biri olarak görüyorlarsa, örgütsel vatandaşlık yapacaklardır.

6. Çalışanlar kültürleri, yargıları ve inançları nedeniyle koşulsuz iyilik için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isterler.

Özdevecioğlu'na (2003) göre örgütsel ÖVD, örgütsel yaşama üç biçimde etki etmektedir. Bunlardan birincisi kişilerin göstermiş olduğu vatandaşlık davranışlarının kurum içinde iş birliği yapma eğilimidir. İkinci etki ise çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesidir. Üçüncü bir etki, çalışanların olumlu tutumlarını geliştirmek

ve işteki başarı oranlarını etkilemektir. Genel olarak ÖVD davranışı sergileyen bir örgüt, işgörenler arasında meydana gelebilecek çatışmaları azaltır, kurumun sosyal organlarının işleyişine kolaylık sağlar, işgörenler arasındaki sorunları azaltır, örgütsel verimliliği yükseltir ve örgütsel performansı geliştirir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir örgüt için birçok faydası vardır. Vatandaşlık sayesinde (Rich, 2011; Bayın, 2022; 29-30):

• Çalışanlar örgütlerine karşı empatik oldukları için onları ailelerinin bir parçası olarak görürler ve her ortamda korurlar (Örgütsel Bağlılık).

• Çalışanlar, kuruluşlarının sürekli gelişimine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurken (Saygı ve İşbirliği) proaktiftir, bilgi ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşır.

• Çalışanların, karar, eylemlerde fikirlerinin kabul edildiğini, mesleki bilgi ve becerilerine yönetim tarafından güvenildiğini hissetmeleri, çalışanlar arasında verimliliği artırır (Özerklik ve saygınlık).

• Kuruluşun kural ve yönergelerine bağlılığı artırarak, geçici görevlere şikayetsiz tolerans gösterilir, krizler ve zorluklar karşısında sabır kazanılır ve bağlılık sağlanır. Başka bir deyişle, olası sorunlardan (itaat ve uyum) kaçınılır.

• Organizasyondaki operasyonları iyileştirmek için yeni fikirler geliştirilir, kötü uygulamalar profesyonelce değerlendirilir ve yönetimle paylaşılır. Böylece örgütsel başarının sürekliliği sağlanır (katılımın gönüllülüğü).

• Çalışanlar, mücadele eden, hatta olmayanların işini yapmaya çalışan meslektaşlarına yardım etmeye isteklidir. Başka bir deyişle, vatandaşlık davranışı çalışanları etkiler ve örgütü daha çekici hale getirir. Böylece çalışanlar gereksiz bir rol oynar (Özgecilik).

• Çalışanların kurumlarına karşı sorumluluk duygusunu arttırır (Vicdanlılık).

Warlin (2014) ve Özer'e (2009) göre örgütsel vatandaşlık davranışının hem kurumsal hem de bireysel düzeyde birçok etkisi vardır. Bunlar: (Bayın, 2022; 30-31)

Kurumsal düzeyde;

• Çalışanlar arasındaki iş birliğini artırdığı için olası sorunları önler veya azaltır.

• İşgörenlerin görev tanımlarını bir kademe yükseltir.

• Kaliteli sonuçlar elde edilir.

• Kuruluş, çevrede meydana gelen değişikliklere daha iyi ve daha adapte olur.

• Organizasyonel sürekliliği devam ettirir.

Bireysel düzeyde;

• İşgörenler arasında daha fazla ilgi ve bağlılık yaratır.

• Örgütsel bağlılığı geliştirerek koruyucu bir tutum benimseme eğilimini artırır.

• İşle alakalı mesuliyet duygusunu geliştirir, içselleştirmeyi sağlar.

• Kişisel üretkenliği ve inisiyatifi artırır, ilave sorumluluk sağlar.

• Çalışanın kendini geliştirmesine katkıda bulunur.

• Yöneticilerin bireysel kararlarını olumlu etkiler.

• Örgüt içinde birbirine yardımcı olan çalışanlar iş tatminini artırır.

• Teşvik eder.

• Çalışan ve yönetim verimliliğini artırır.

Kısaca; ÖVD, çalışan verimliliğini ve yönetim etkinliğini iyileştirebilir, organizasyonun kıt kaynaklarını bakım ve onarım çalışmaları için tahsis etme ihtiyacını azaltabilir ve ekip üyeleri ile organizasyonun farklı departmanları arasındaki işlerin etkin koordinasyonuna yardımcı olabilir. Organizasyon yetenekli ve başarılı çalışanları seçer ve onları organizasyonda kalıcı kılar. Yeteneklerini artırarak ve örgütün çevresinde maydana gelen değişikliklere adapte olma yeteneğini artırarak verimliliği yükseltebilir (Sezgin, 2005).

ÖVD, çalışanların ve idarecilerin üretkenliğini yükselterek, kurum kaynaklarının daha verimli gayeler için tahsisini ve kullanımını sağlayarak, yetersiz olan kaynakların onarım ve bakım işlevlerine tahsis edilmesi ihtiyacını azaltarak ve bir organizasyondaki ekipler içinde veya ekipler arasındaki faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırarak seçilir. Örgütün başarılı ve yetenekli çalışanları onları örgütte tutmaktadır. Sürekliliği desteklemek, örgütün faaliyetlerinde tutarlılığı sağlayarak ve örgütün çevresel farklılıklara daha aktif bir biçimde adapte olmasını sağlayarak örgütsel etkinliğe yardımda bulunabilir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çevreyi çekici kılar ve örgütün vasıflı işgücünü çekmesini ve elde tutmasını sağlar. Bir örgütün çalışanları bireysel amaç ve hedeflerine ulaşmak için çabalarken, diğer yandan birbirine bağımlı örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak örgütsel yaşamın en önemli taleplerinden biridir (Geçgel, 2011).

Bu nedenle ÖVD, kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmada önemli bir unsurdur. ÖVD, organizasyonu tahrip edici ve yapılması istenmeyen davranışlardan esirgeyerek, çalışan beceri ve yetkinliklerini geliştirerek ve etkili koordinasyon sağlayarak organizasyon performansını iyileştirmeyi amaçlar. Yüksek ÖVD, performansın,

verimliliğin ve dolayısıyla örgütsel başarının artmasını sağlayacaktır (Sofuoğlu Çiçek, 2010). ÖVD davranışının tipik olarak kuruluşlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Ancak Özdemir'in (2005) çalışmasında tanımlanan ÖVD'nin olumsuz etkileri şu şekildedir:

• ÖVD resmi rol davranışını engelleyebilir.

• ÖVD sergileyen çalışanlara destek vermenin kuruma olan maliyetinin diğer çalışanlara oranla daha yüksek olabilir.

• Kişi için rol belirsizliğine yol açabilir.

• Performans değerlendirmesinde hatalara yol açabilir.

• Çalışanlar üzerinde daha fazla ÖVD göstermeleri için baskı oluşturabilir.

2.3. Liderlik Kavramı

Liderlik, tarih boyunca var olan, çeşitli şekillerde incelenen ve tanımlanan bir kavramdır. 19 yy'a kadar bu kavram İngilizcede yer verilmeyen bir kavramdı. Bu kavramla ilgili araştırmalar 20. yüzyılda yoğunlaşmıştır. Nasıl lider olunacağı, nasıl takipçi kazanılacağı, grup performansının nasıl etkileneceği ve etkili liderliği oluşturan faktörler hakkında kapsamlı araştırmalar yapılmıştır (Gordon, 2016). 20. yüzyılda liderlik üzerine 5.000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik tanımı geliştirilmiştir (Erçetin, 2000).

Liderlik alanında yapılan araştırmaların tarihsel sürecine bakıldığında bu kavramın M.Ö. 400'lü zamanlara kadar uzanmakta, ilk defa Platon tarafından "çevreyi dolaşarak yönetmek" olarak tarif edilmiştir. Ksenophon'un "Cyropaediaise" adlı kitabı liderliğe ilişkin ilk sistematik kitaptır (Cohen, 2010). Örgütsel platformda liderlik teriminin fenomenolojik bir bakış açısıyla 1300'lü yıllarda tartışılmaya başlandığı sanılmakla birlikte, bilimsel araştırma konusu olarak liderlik ile yapılan araştırmaların ortaya çıkışı 1930-1940 yılları arasındadır (Badshah, 2012, s. 49). Öncü liderlik programlarına ilk olarak 1950'lerde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Ohio State ve Michigan üniversitelerinde rastlanmıştır (Yukl, 2010, Laguerre, 2010, s. 4; Akt: Çetin ve Özdemir, 2020, s. 4).

Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce olup kavramın aslı fiil olarak "lead" şeklindedir. Liderlik kavramının anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek ve rehberlik yapmaktır. "Leader" ise; rehber, kılavuz,

önder, baş ve lider anlamları taşımaktadır. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde "liderlik" kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 2)

Liderlik kavramı, bir çok kişi tarafından farklı biçimde ve farklı anlam içeren zengin bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi, bu kavramın tanımının yapılmasında yönetim ve örgüt kültürü araştırmaları yapan akademisyenlerin farklı bakış açısı ile incelemelerinden kaynaklanmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008, 50).

Liderlik ile ilgili bazı tanımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Werner'e göre (1993) ise liderlik, belli bir durumda belli bir zamanda ve belli koşullar altında bir gruptaki üyelerin örgütsel hedeflerine ulaşması için çabalamasını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17).

Hodgetts'e göre (1999) liderlik, belli amaçlara ulaşma amacıyla insanların çabalarını yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Hodgetts, 1999: 534).

Cooper'a göre (2003) liderlik, esas olarak belirli bir amaca yönelik olarak grup üyelerinin çabalarını planlama, motive etme ve kontrol etme işidir (Cooper, 2003: 17).

George ve Jones (2008) liderliği, grup üyelerinden birinin örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilemesi olarak tanımlamaktadır (George ve Jones, 2008: 391).

Yukl'a göre (2010) liderlik, grup üyelerinden birinin grup faaliyetlerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi sürecidir (Yukl, 2010: 3).

Gökçe ve Şahin (2001, 89) liderliği "gönüllülük adı altında ortak amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere beraber çalışmaya yönelen bir kişi ile onu takip edenlerin yer aldığı örgüt veya kurumda meydana gelen ve başkalarının da gözleyebildiği faaliyetler dizisi" şeklinde ifade etmişlerdir.

Koçel' e göre (2010) liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010: 569).

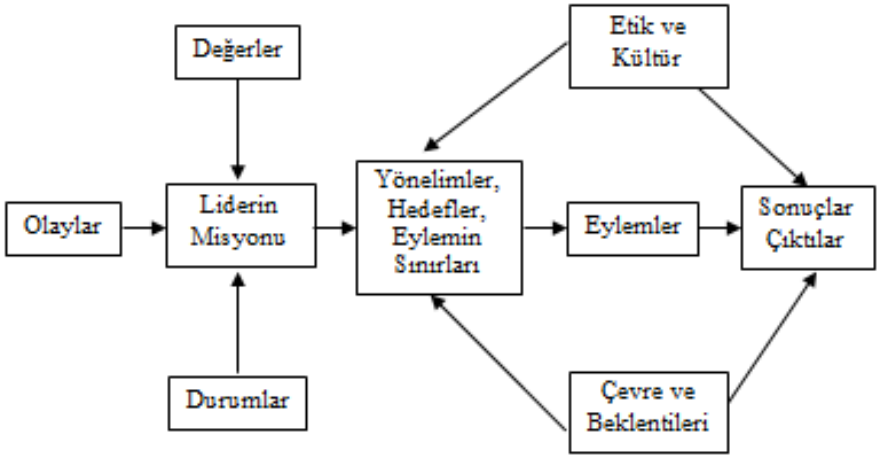
Tablo 6.

Liderlik Tanımları

Hemphill ve Coons, (1957)	Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere grup aktivitelerini yönlendirme davranışıdır.
Katz ve Kahn, (1966)	Örgütün rutin kuralları ile mekanik uyumu üzerindeki etkinin artırımıdır.
Burns, (1978)	Araçsal, politik, psikososyal ve diğer kaynakların, takipçilerin güdülerini tatmini için kullanılmasıdır.
Smircich ve Morgon, (1982)	İnsanların kendileri dışındaki diğer insanların gerçekliklerini tanımlama ve belirlemede başarının sağlandığı süreçte ortaya çıkar.
Roach ve Behling, (1984)	Bir amacı gerçekleştirmek için organize olmuş bir grubu etkileme sürecidir.
Schein, (1985)	Kültürün dışında kalarak, daha uyumlu olan değişimi yaratma yeteneğidir.
Richards ve Engle, (1986)	Bir şeylerin başarılması için vizyon yaratma, değer yaratma ve çevre yaratmayla ilgilidir.
Jacobs ve Jaques, (1990)	Ortak eylemler için anlamlı bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için isteklilik yaratmaktır.
Drath ve Palus, (1994)	İnsanların anlayacağı ve bağlanacağı birlikte yapmaktan zevk alacağı şeyler yapma sürecidir.

Kaynak: Yukl (2010).

Liderlik incelenmesi ve açıklanması oldukça güç bir kavramdır. Tıpkı liderlerin örgütsel arenadaki zorlu mücadeleleri gibi akademik odaklarda da tartışmaya açık bir kavram olduğu gerçeği liderlik çalışmaları yürüten teorisyenler tarafından kabul görmektedir. Bu noktada Immegart (1988) ise Şekil 13'de yer alan liderliği tanımlamanın güçlülüğünü vurgılayarak liderliğe yönelik olarak geliştirdiği kavramsal model yer almaktadır.



Şekil 13. Liderliğe ilişkin kavramsal bir model

Kaynak: Immegart, 1988, s. 7

Şekil 13. incelendiğinde liderin rolünün fiziksel ortamda gelişen olaylar ve o fiziksel ortama ilişkin değer yargılarından oluştuğu görülmektedir. Bu amaç çerçevesinde yönelimini, hedeflerini ve faaliyetlerini belirleyen lider, faaliyetlerini çevrenin atmosferini, etik kuralları ve kültürel etkilerin beklentilerine gereken önem, vererek gerçekleştirmekle yükümlüdür (Çetin ve Özdemir, 2020, s. 6).

2.3.1. Liderlik Tarzları

1980'li yıllara kadar liderlik ile ilgili özelikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları literatürde üç ana yaklaşımda liderlik kavramı açıklanmaya odaklanılmıştır. Daha sonraları ve günümüz şartlarında çok fazla liderlik tarzları literatüre kazandırılmıştır (Keleş, 2022, s. 74-75).

2.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik

Örgütü geleceğe taşıyan, çevresel ihtiyacı tanıyan ve uygun değişiklikleri kolaylaştıran liderlerin rolü daha belirgin hale gelmektedir. Bu tür liderlere dönüşümcü liderler denir. Bu liderler, personel anlayışını ve adaleti güçlendirebilir ve organizasyondaki çalışma yaşamının kalitesini artırabilir. İş yaşam kalitesi, çalışanların memnuniyetini ve insan onurunu artıran ve onların örgüt içinde gelişmelerine ve büyümelerine neden olan örgüt kültüründeki her türlü iyileştirmeyi içerir. İşleri ne olursa olsun, başkalarını nasıl etkileyeceğini bilmeli, onları çalışmaya teşvik etmeli ve sonuçların sorumluluğunu almalıdır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve hedeflerini etkilediği karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Bu liderler kuruluşları geleceğe taşır, çevresel ihtiyaçları tanır ve uygun değişiklikleri kolaylaştırır. Ayrıca çalışanlar için potansiyel fırsatlara ilişkin perspektifler yaratırlar ve değişime bağlılık, kültür gelişimi, enerji ve kaynakların verimli kullanımı için yeni stratejiler tasarlama ihtiyacını geliştirirler (Avarsin ve diğerleri, 2012, s.23).

Bu tür liderlikte motivasyon önemli bir kavramdır. Liderler ve takipçiler için ahlak ve motivasyon birbirlerini teşvik ettiklerinde elde edilmektedir. Liderler, üst kademe yöneticilerle daha iyi bir ilişki yapısına sahiptirler. Bu liderler, işgörenlerin iş antlaşmalarında bulunandan daha fazlasını yapmalarına motive edici hareketlerde bulunur ve işgörenlerin üst düzey ihtiyaçları ile ilgilenir. Bu liderler, kurum içinde bir

güven ortamının olmasını sağlayarak işgörenlerin kendi çıkarlarından önce kurum için çalışması gerektiği konusunda motive ederler (Khorshid & Pashazadeh,2014, s. 7).

Dönüşümcü liderlik, örgütün büyümesi ve refah içinde varlığını sürdürebilmesi için yeni fikirler ve farklı bakış açıları yaratmaya çalışan liderdir. Çalışanların ve yöneticilerin bağlılığını, tutkusunu ve sadakatini geliştirerek, yeni yönlerde ilerlemek, daha yüksek mükemmellik seviyelerine ulaşmak ve başarıya hazır olmak için kuruluşun temellerini ve temellerinde köklü değişiklikleri uygulamak için kuruluş üyelerini harekete geçirirler (Mirkamali ve diğ. 2014, s. 23).

Dönüşümcü liderler, örgütün gelecek ile ilgili beklentilerine açıklama getirir, modelin beklenen olaylarla ilgili olarak tutarlı olmasını sağlar. Grupsal hedeflerinin kabul edilmesine onay verir. Örgütteki bireylere geniş destek sağlar ve onları örgütün amaçlarını takip etmeleri için motive eder (Mortazavi ve Nikkar, 2014, s. 105).

2.3.1.2. Etik Liderlik

Etik kavramı bir çok literatürde ahlak felsefesi anlamında tarif edilmektedir (Bektash, 2016a: 10). Etik, bireylerin sosyal ve kişisel yaşamlarındaki amaç ve tutumlarını ve bu hedeflere ulaşmak için yaptıkları eylemleri inceler; onları iyi, kötü, doğru ve yanlış olarak tanımlamaya ve anlamaya yardımcı olan sistematik bir düşünce topluluğudur (Bolat ve Seimen, 2003: 69).

Brown ve ark. (2005: 120), etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranış sergilemeyi ve bu tür davranışları iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla izleyicilere teşvik etmeyi içerir. Başka bir deyişle etik liderlik, ahlaki ilke ve değerlere göre hareket ederek yönlendirme, etkileme ve hedeflere ulaşma sürecidir. Bu liderlik tarzında, etik ilkeler liderin otoritesinin kaynağını oluşturur. Etik liderler dürüst, adil, eşit, saygılı, hoşgörülü ve samimi kişilerdir (Şentürk, 2011: 32-33). Etik liderler, örgüt içinde etik davranış sergileyen, bireysel ihtiyaçları önemseyen, dürüst ve adil davranan, çalışanların haklarını koruyan ve bu davranışlarıyla çalışanlarda güven oluşturan kişilerdir (Teyfur vd., 2013: 86). Liderlerin takipçileriyle güçlü, uzun vadeli ilişkiler kurması, takipçilerine güven aşılaması ve zor zamanlarda onlara rehberlik etmesi önemlidir. Bu bağlamda çalışan odaklı, eşitlikçi, adil ve güvenilir etik liderler, örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlayabilir (Liman vd., 2019: 184).

2.3.1.3. Etkileşimci-İşlemsel (Transactional) Liderlik

İngilizce literatürde "transactional leadership" olarak adlandırılan bu kavram, çeşitli kaynaklarda etkileşimsel, işlemsel veya transaksiyonel liderlik adı altında isimlendirilmektedir. Etkileşimci liderlik, hedeflere ulaşmak için yönetim görevlerine odaklanır. Etkileşimli bir lider, çalışanlar için hedefler belirler, günlük operasyonları yönetir ve izleme mekanizmaları aracılığıyla başarısız tarafları takip eder. Bu liderler iş odaklı liderlerdir. Politikalar, prosedürler ve kişisel ilişkiler yoluyla konumlarını korurlar (Toomey, 2009: 186). Transaksiyonel liderlik, bir yönetim tarzı olarak anlaşılabilir. Ödül ve cezalara odaklanan performansa dayalı ve kontrole dayalı bir yaklaşımdır. Yüksek performans ve olumlu sonuçlar ödüllendirilir. İstenmeyen sonuçlar eleştirilir veya cezalandırılır (Brophy, 2010: 15). Bir liderin takipçileri, belirtilen hedeflere ulaşırlarsa istenen ödülü alacaklarına inanırlar (Gibson, 1991:420). Bir liderin ödül ve ceza sistemini uygulamasının nedeni, takipçilerine samimi davranmalarını sağlamak ve onların sonuçlarını artırmaya çalışmaktır. Ancak örgüt bu şekilde işe tam katılım sağlasa bile izleyenler yaptıkları işe motive olamayabilirler (Zagorsek vd., 2009:143).

2.3.1.4. Vizyoner Liderlik

Son yıllardaki teknolojinin hızla değişim göstermesi, küresel rekabetin yükselmesi, pazar hareketleri ve işgücü demografisi, liderlik beklentilerini değiştirmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Vizyoner liderlik, "kurumun tamamı veya bir kısmı için gerçekçi, inandırıcı ve ikna edici bir gelecek vizyonu yaratma ve ifade etme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve uygulanırsa, vizyonu gerçekleştirmek için çalışanların beceri, yetenek ve kaynaklarını harekete geçirebilir. Aksu'nun (2009) araştırmasında vizyoner liderlik, "insanları kolektif olarak etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek bir vizyon yaratma ve iletme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Geleceğin liderlerinin temel görevi, insanların tam potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan ve onu canlı tutan birleşik bir vizyon oluşturmaktır (Memişoğlu, 2015).

2.3.1.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, yönetim alanının kahramanları olarak tarif edilmektedir. Yeni girişimler başlatarak ve bürokrasiyi yeniden tanımlayarak örgütsel sorunları çözmek ve örgütsel olayların gidişatını değiştirmek için sihir olarak görülürler (Howell & Avolio, 1992). Örgütsel literatürde karizmatik liderliğin öncül yazarlarından biri olan House'e göre karizmatik liderler; kendine güvenen, sözlü ve sözsüz etkili, açık iletişim becerilerine ve güçlü ahlaka sahip kişilerdir (Aslan, 2019). Karizmatik liderler, astlarının iş performansı, rol algıları ve iş tatmini için olumlu sonuçlar yaratarak, özellikleri aracılığıyla astlarının başarma ihtiyacını ortaya koyarlar (Choi, 2006). Aynı zamanda örgüt ortamında ortalama bir yöneticiyi gerçek liderden ayıran karizmatik özelliklere sahip liderler, astların keskin duygularını çeker ve örgüt içinde özdeşleşmeyi sağlar (Bass, 1985).

2.3.1.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam özgürlük sağlayan yönetimde; bir lider, astlarının kendi kararlarını vermelerine güvenir ve astlarının kendilerine verilen kaynaklarla hedefler belirlemelerine ve her bir takipçi için hedefler, planlar ve programlar belirlemelerine izin verir. Bu liderlik türü, işletmenin araştırma bölümünde çalışan yüksek bilgi, deneyim ve deneyime sahip çalışanlar tarafından mesleki beceriler, akademisyenler, yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmek için kullanılabilir (Eren, 2008: 459; Yörük vd., 2011: 105).

2.3.1.7. Demokratik Liderlik

Demokratik yönetim tarzının popülaritesi, yönetim sürecinde insan ilişkilerine vurgu yapan neoklasik dönemde artmıştır. Demokrat liderleri, seçmenlerine danışarak ve kendi kapasitelerinin ötesinde girdiler isteyerek iş yaparlar. Bu tür lider, grup üyelerinin içsel olarak motive olduklarına inanır ve bu nedenle başarıları için minnettar olurlar (Yörük vd., 2011, 105; Türk ve Süngü, 2004). Grup üyeleri liderden destekleyici, eşitlikçi, iş gücü odaklı ve hoşgörülü olmayı öğrenirler. Bunun çalışanların katıldığı kararlarla birlikte örgütün verimliliğini artıracağına inanılmaktadır. Grup

üyeleri kendi inisiyatiflerini ve risklerini üstlenirler ve benzer düşünen meslektaşlarıyla özgürce iletişim kurabilirler. Ayrıca kendi liderlerini seçebilir ve herhangi bir konuda oy kullanabilirler (Bakan ve ark. 2013, s. 74).

2.3.1.8. Otokratik Liderlik Tarzı

Tüm gücü ve sorumluluğu kendi içinde toplayan, sorumlu kişilerin hedef ve politikalarını belirleyen, işin ne zaman, nasıl yapılacağına karar veren, astları için belirsizliği açığa çıkaran, çalışanların hiçbir olaydan habersiz olduğu, lidere güvenin olmadığı, liderin sahip olduğu otoriteye karşı çalışanın korku duyduğu liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 219). Bu tür liderlikte liderler, yasal otorite, cezai güç ve teşvik gücü gibi konumsal güçlerine güvenirler (Uysal ve diğerleri, 2012, s. 31).

Bu liderlik tarzı, hızlı kararların gerekli olduğu durumlarda veya eğitimsiz ve motive olmayan personelin, özellikle baskı ve korku altında kısa sürede harekete geçirilebildiği durumlarda yararlı olabilir. Ayrıca bu tür liderlik karar verme sürecini hızlandırır ve zaman kaybını azaltır. Bu nedenle, bu iki etken, karar vermede hızlı davranma ve eğitim seviyesi düşük ve motivasyon düzeyi düşük olan çalışanlar üzerinde kurulan baskı ve korku yoluyla seferber edilmesi, otokratik yönetim tarzının olumlu yönleridir. Ancak diktatör bir liderin çok bencil olması, işgörenlerin inanç ve duygularına önem vermemesi ve buna bağlı olarak çalışanlarda bir tatminsizlik duygusu oluşması nedeniyle olumsuz yönleri arasında sayılabilir. Memnuniyetsizlik, örgütlerde liderlik nefretini, gruplar arası çatışmayı artırır ve liderin grup üzerindeki etkisi zamanla azalır. Dolayısıyla bu iki etken, bu tür liderin yüksek mertebede egoist olması ve çalışanlarının inanç ve duygularına yeterince önem vermemesi, bu tür liderlik tarzının olumsuz yönleridir (Straup ve Atner, 1991: 180; Megginson, 1981: 285; Eren, 1989: 382; Yörük ve Dündar, 2011; 97).

2.4. Lidere Güven Kavramı

Güven, birçok sosyolog, iktisatçı, psikolog ve yönetim araştırmacısının üzerinde uzlaştığı bir kavram olup, kişiler arası ilişkilerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir faktördür. Ancak güven, farklı uzmanlık alanlarındaki kişiler tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır. Örneğin, Annette Bayer, güveni, "güvenen bir

bireyin güvendiği kuruma karşı beklentilerinin karşılanması" olarak ifade etmiştir. Francis Fukuyama'ya göre güven, "üyelerinin ortak paylaştığı normlara dayalı, düzenli, adil ve kolektif bir toplumda ortaya çıkan bir beklentidir" (Börü, 2001: 136; Özdaşlı ve Yücel, 2010, s. 69).

Güven kavramı, örgütlerin iç işleyişinde ve kişiler arası ilişkilerde en yaratıcı, asal ve etkileme gücü yüksek olan ilkelerden biridir. Literatürde yer alan en yalın hali ile güven, riskli bir durumun görülmesi sırasında bir kişinin gösterdiği davranışa duyulan güvendir. Bir idareciye ya da lidere duyulan güven, işgörenlerin liderin ahlaki kurallara göre adil ve tahmin edilebilir şekilde hareket edeceğine olan inancıdır (Özdaşlı ve Yücel 2010, s.70). Shaw'a (1997, s. 28) göre güven ortamının olmadığı ya da güven ortamının meydana gelmediği bir kurumda, güvensizlik tüm örgüte yayılır ve bu da işgörenlerin birbirlerine karşı temkinli davranış göstermelerine neden olur. İnsanlar çalışma ortamında sürekli olarak birlikte bulundukları için birbirlerine bağımlı bir durumdadır. Kurum içi grup çalışmalarında ve bireysel çalışmalarda birbirlerinden yardım almaları gerekebilir. Güven ortamına sahip örgütlerde kişiler arası paylaşım daha kolaydır. Liderler çalışanlarına özen gösterdiğinde, insanların liderlerine olan güveni güçlenir. Çalışma ortamındaki belirsizlik bireyler arasında saygısızlık yaratmakta, işbirliğini ve karşılıklı desteğini azaltmakta, örgütte çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir. Organizasyona veya liderlerine güvenmeyen bir işgören, güven ortamının yüksek olduğu bir kurumdaki işgörene oranla organizasyona olan katkısı daha az olabilir. Bu nedenle Lashinger ve Finegan'a (2005) göre güven ortamının oluşturulması ile iş performansının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili olarak aralarında güçlü bir ilişki vardır.

Liderler ve çalışanlar arasındaki güven, liderlik davranışlarıyla daha da artar. Örgütsel liderlerin beş davranışının, çalışanların yönetime olan güvenini anlamada etkili olduğuna inanılmaktadır (Whitener ve diğerleri, 1998). Bunlar; (i) saygı, (ii) etkili iletişim, (iii) tutarlı davranış, (iv) ilgili tavır ve (v) denetimi dağıtma ve paylaşmadır. Butler ve Cantrell (1984) benzer şekilde bu davranışlar; (i) tutarlılık, (ii) dürüstlük, (iii) açıklık, (iv) yeterlilik, (v) sadakat olarak açıklamıştır.

Tablo 7.

Çalışanların Yönetsel Güven Algısı Üzerinde Örgüt Liderinin Etkili Beş Davranışı

Şart	Tanım
1. Dürüstlük	Güven duyulan kişinin güvenilirlik ve dürüstlük doğrultusunda oluşan şöhret,
2. Yeterlik	Yaptığı işi yerine getirmek amacıyla gerekli duyduğu bilgi, birikim ve tecrübe,
3. Tutarlılık	Doğru yargı, güvenilirlik, kestirilebilirlik,
4. Sadakat	Teşvik etme, diğer tarafları destekleme, yardımseverlik arzusu,
5. Açıklık	Bilgi, beceri ve fikirlerini açık bir şekilde özgürce diğer örgüt üyeleri ile paylaşma arzusudur.

Birçok araştırmacı, liderlere duyulan güvenin, çalışanların yönetime desteğini, yönetime bağlılığını, yönetim kararlarının kabulünü ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma arzusunu artırdığına dikkat çekmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 132). Aynı tarz bir yaklaşım ile, işgörenlerin liderlerine güven duyması etkili bir liderlik için gerekli bir koşuldur (Bennis ve Nanus, 2003: 2; Dirks ve Ferrin, 2002: 621). Rousseau ve McLean Parks'a (1993: 30) göre lidere duyulan güvenin etkisini dikkate alırsak, çalışan ile lider arasında bir güven bağı kurulursa;

- Liderler, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak sorunları önceden teşhis edebilecek, önleyici tedbirler alabilecek ve yeni yaklaşımlar geliştirebileceği,
- Çalışanların beklenenden daha yüksek performansla çalışmaya istekli olacağı,
- Öğrenmeyi teşvik ediceği,
- Bireysel ve organizasyonel performansın artmasına katkı sağlayacağı,
- Liderin ve ortaya koyduğu değerlerin çalışanlar tarafından takip edilmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

Yang ve Mosholder (2004: 597), bir lidere duyulan güvenin çalışan performansını hem iş başında hem de iş dışında artırdığını, dolayısıyla bu durumun çalışanların ÖVD üzerinde olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer yandan, lider-ast ilişkisinde bir karşılıklı ilişki söz konusu olmasına rağmen, güven konusu ile ilgili böyle bir zorunlu durumun olmadığını ifade etmektedirler (Brower, Schoorman ve Tan, 2000: 231; Schoorman vd., 2007: 347).

2.4.1. Lidere Güvenin Boyutları

İşgörenlerin genel anlamda liderlerine olan güven durumlarını algılama durumları ele alındığında bir takım değişik etkenlerle karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu etkenler; kişilerin davranış biçimlerindeki tutarlılık, ifade edilen olay ile yapılan eylemin tutarlı olması, kararlara katılımda işgörenlerinde dahil edilmesi, alınan kararların doğru bir biçimde çalışanlara da açıklanması, kurum içi iletişimde sağlıklı bir sistemin oluşturulması, işgörenlerin iyiliklerinin göz önünde bulundurulması ve işgörenlerin sadık olması gibi etkenler sayılabilir (Doğan, 2002: 46).

2.4.1.1. Yetenek

Kişilerin yetenek sahibi olarak ifade edilmesinde ana etken kendisine verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi ve verilen işi tamamlarken çevresine herhangi bir zarar verici davranışta bulunmadan tamamlayabilmesi yeteneği olarak açıklanabilir. Organizyon içindeki görevlileri ve iş görenleri etkileme çabasıyla hareket eden bir liderin işe karşı ilgisi ve işle olan alakasının yüksek derecede olması işgörenlerinde işe olan ilgisi ve alakası yükselecek ve sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini yapılan işte tam kapasite ile kullanacaklardır. Diğer yandan çalışanların yapılan iş ile ilgili olarak liderlerin gerekli yeteneğe ve bilgi birikimine sahip olmadığı düşüncesinin oluşması durumunda işgörenlerin lidere olan güven duygusunda kuşkuların ortaya çıkmasına neden olur ve örgüt içinde tam bir güven ortamının oluşmamasına neden olabilir (Karamilköy, 2011: 29-30).

2.4.1.2. Dürüstlük

Kişilik özelliklerinin en başında gelen dürüstlük kavramı güven oluşumunun temel etkenlerinin en tepesinde yer almaktadır. İşgörenler liderlerinin dürüst olması durumunda onlara daha fazla güven duyarlar ve lidere karşı tereddüt etmezler (Kargar, 2021, s. 35).

Dürüst olmadığına inandığımız, fikri ile zikri bir olmayan kişilere karşı güven oluşturulması aşamasında sorunlar ortaya çıkar. Liderler eğer kendi çıkarlarını çalışanların çıkarlarının önünde tutarak verdiği sözleri yerine getirmediği durumlar

olabilir. Bu sebeple liderlerin tutarlı olması ve dürüst olması çalışanların lidere olan güveninin artmasına neden olmaktadır (Karamil-Köy, 2011: 29-30).

2.4.1.3. Açıklık

Açıklık ile anlatılmak istenen aslında açık iletişimdir. Sonuçlarını düşünmeden aklından ne geçiyorsa rahatsız olmadan net bir şekilde ifade edebilmektir. Organizasyon içinde liderler astları ile açık bir iletişim sistemi kurduklarında işgörenler tarafından güvenilir bir lider olduğu algısı oluşmaktadır. Diğer yandan organizasyon içinde alınan kararların işgörenlere net bir şekilde açıklanması durumunda igörenlerin de güveni yükselmiş olacaktır. Düşüncelerini açıklama konusunda liderler ne kadar çok açık ve şeffaf bir biçimde kedilerini ifade ederlerse, işgörenlerde bu sayede kendi duygu durumlarını ve fikirlerini açık bir şekilde kurum içinde paylaşma imkanına sahip olurlar (İslamoğlu, 2003: 33).

2.4.1.4. İlgi ve Yardımseverlik

İlgili olma genel bir ifade ile kişilere yardım etmek ve onlara bağlılık gösterebilmek gibi insanları korumak için ya da kişilerin çıkarlarını ön planda tutmak olarak açıklanabilir (Günaydın, 2001). Yardımseverlik ise egoist olmayan kişilerin düşünce sisteminde yer verilen ,bireylerine güvenen bireye karşı göstermiş olduğu iyi davranma biçimidir. Yardımsever olan insanlar genellikle karşılıksız bir biçimde ve herhangi bir çıkar söz konusu olmadan yardım etme düşüncesine sahiptirler (İslamoğlu, 2003, : 34).

Güven ortamının sağlandığı kurumlarda işler daha rahat yapılabilmektedir. Bununla birlikte güven ortamının olduğu kurumlarda işbirliğinin sağlanması güven ortamının olmadığı durumlara oranla daha kolaydır. Karşılılıklı güvenin olduğu ilişkilerde kişiler zorunlu olmalarından dolayı değil daha çok birbirlerine gönülden yardımcı olma eğilimi ve iletişim kurma çabası içerisinde olacaklardır.

2.5. Lidere Güven ve Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Ceviz (2021) Yöneticiye durulan güven üzerinde hizmetkâr liderlik tarzının etkisini tespit etmek için yaptığı araştırmada HL ile yöneticiye güven arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Güven, toplumsal yaşamda insanların birbiri ile olan ilişkilerinde önemli olan durumlardan birisidir. Arı ve Tosunoğlu (2011: 85), güven üzerinde etkili olan özelliklerin neler olduğunu ve sıralamalasını tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada değişkenlerin güvene etki etme düzeylerinin olduğunu tespit etmiştir. Bu değişkenler ise sırasıyla dürüstlük, yetkinlik, açıklık, sadakat ve tutarlılık şeklinde sıralandığı sonucuna ulaşmıştır. Güven üzerinde etkili olan bu değişkenler ise HL tarzının doğasında bulunan özelliklere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Liderler ile lideri takip eden bireyler açısından en önemli kavramların başında lider-üye etkilişimi gelmektedir. Bu nedenle Aslan ve Özata (2009: 113)'nın yaptıkları araştırma neticesinde lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun işgörenlerce olumlu karşılandığı ve bu durumun işgörenlerin kendilerini idarecilerine daha yakın hissetmelerine sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Asunakutlu (2006: 16) lidere duyulan güvenin önemli faktörlerinden biri olarak çalışan ortamına dikkat çekmiş ve lider ile çalışan arasındaki iyi ilişkinin örgütün başarısını etkilediğini belirtmiştir. Ancak çalışanın çalışma ortamında yöneticisi ile olan ilişkisinin kalitesi ve gelişimini etkileyen faktörlerin lidere olan güveni olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Dolayısıyla hizmetkâr liderler; ikna etme, iyileştirme ve hizmet etme temel nitelikleriyle takipçilerini etkileyebildikleri ve güven inşa edebildikleri söylenebilir.

Ergeneli, Arı (2005: 122), kriz sonrası Türk bankacılık sektöründeki yöneticiler üzerine yaptığı bir çalışmada; kriz sonrası işten çıkarma olan banka ile işten çıkarma olmayan yöneticilerinin, yöneticilerine duydukları güven ve işlerine ne kadar bağlı oldukları üzerine yaptığı araştırmada, personel azaltımı yapılan bankalarda çalışanların yönetici ve amirlerine olan bilişsel güvenlerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu, hizmetkâr liderlerin en karakteristik özelliği empati olan lidere güvenmenin önemini vurgulamaktadır.

2.6. Liderlik Tarzları, Örgütsel Vatandaşlık ve Lidere Güven İlişkisi

HL kavramı, modern liderlik yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. İletişim ve yönetime ilişkin pek çok kavramın yanı sıra gönüllü rol dışı davranışları da içeren örgütsel vatandaşlık kavramıyla yakından ilişkilidir (Matur ve Negi, 2014: 195). Philip Podsakoff (2000) liderlik kavramını örgütsel vatandaşlık davranışının ön koşullarından biri olarak tanımlamış ve liderin davranış ve eylemlerinin takipçilerin tamamlayıcı davranışlarında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Takipçilerin tutumları ve verimlilikleri üzerinde olumlu sonuçlara yol açan HL, lideri takip edenlerin kişisel ve kurumsal potansiyel kazanmalarını sağlayarak, takip edenlerin düşüncelerine vurgu yaparak onları kişilerin düşüncelerini ön planda tutarak ÖVD göstermede önemli bir etkendir (Demiray Özden ve Yalçıntaş, 2019: 13).

Dinçer ve Öksüz (2011) yaptıkları çalışmada birbirine geçmiş ÖVD ile hizmetkâr liderlikte öncelikle ÖVD hizmetkâr liderlik kavramlarını açıklamışlar daha sonra ÖVD'nin gelişmesi aşamasında hizmetkâr liderliğin rolü ve önemi ile ilgili literatür taraması yapmışlardır. Hizmetkâr liderlerin ÖVD'nin geliştirilmesi açısından öncü bir rol üstlendiğini ve takipçileri için yol gösterici olduğu konusunda yoğunlaşılmıştır.

Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017), yerel yönetimlerde HL, ÖVD ve iş tatmini arasındaki olan ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma, yerel yönetim çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının kentin sorunlarının çözümünde önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışma neticesinde, HL ile iş tatmini boyutları arasında yüksek ve HL ile ÖVD arasında ise orta seviyede pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Newman ve diğerleri (2017), HL ile ÖVD arasındaki ilişkiyi, üye-lider etkileşimi ve gücünün aracılık etkisini, aktif kişiliğin düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Bağlılığı yüksek çalışanların hizmetkâr liderliğe daha olumlu tepki verdiğini ve üye-lider etkileşimlerinin HL ile ÖVD arasında aracı bir etkisinin olduğunu, ÖVD davranışının geliştirilmesinde hizmetkâr liderliğin kalite açısından yüksek kaliteli lider-üye etkileşimini ortaya çıkarması nedeni ile ÖVD üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle liderlere, takipçileriyle güçlü ilişkiler kurmalarını tavsiye etmişlerdir.

Vondey'nin (2010) HL, ÖVD üzerine yaptığı çalışma, HL'in alt boyutu olan "sevgi" boyutunun ÖVD üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemiştir. Yapılan çalışmada ÖVD boyutlarını "kişiler arası işbirliği, kişisel çaba, sadık destek ve bireysel

girişim" olarak tanımlamıştır. Çalışma neticesinde; araştırmaya konu olan HL alt boyutu işbirliği sevgisi boyutunun ÖVD boyutu üzerinde anlamlı bir etkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yalnızca "kişisel çaba" boyutu önemli ölçüde etkilenmemiştir (Vondey, 2010, s. 3-27).

Topaloğlu (2019) "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı"nın yerel yönetim çalışanları üzerindeki etkisini belirlemek ve iş doyumunun HL ile ÖVD üzerindeki aracılık etkisini tespit etmek amacıyla İstanbul, İzmir ve Adapazarı belediyelerinde toplam 616 anket yoluyla yaptığı çalışmada HL ile ÖVD arasındaki ilişkide içsel ve dışsal iş doyumu alt boyutları üzerinde kısmi aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Baytok ve Ergen (2013) otellerde idarecilerin HL davranışlarının ÖVD nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla İstanbul ve Afyonkarahisar'da toplam 513 otel çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada HL ile ÖVD arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu, güçlendirme, vizyon ve güven gibi hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların ÖVD üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, şefkat ve cömertliğin ise ÖVD'yi negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yıldırım (2019) HL'in işgörenin gösterdiği yaratıcılık ve ÖVD üzerinde ne gibi etkisinin olduğunu tespit amacıyla Kırgızistan, Bişkek'te faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında çalışan 378 kişi ile anketler kullanılarak yaptığı araştırmada HL'in işgörenin göstermiş olduğu yaratıcılık ve ÖVD üzerinde olumlu bir etkisinin ve lidere duyulan güvenin bu ilişkiler üzerinde düzenleyici bir role sahip olduğunu tespit etmiştir.

Ergen (2013) turizm sektörü otel işletmelerinde görev yapmakta olan çalışanların HL algılarının tespit edilmesi ve bu algılarının ÖVD üzerinde ne gibi etkisinin olduğunu tespit etmek amacıyla, anket yönteminin veri toplama aracı olarak kullandığı çalışmada neticesinde HL ile ÖVD arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu, HL alt boyutlarından güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının ÖVD üzerinde anlamlı, sevgi ve fedakarlık boyutlarının ise ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Yıldız (2015) HL ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak; ÖVD oluşmasında HL algısının ne gibi katkısının olduğunu tespit etmek amacıyla Beşiktaş Belediyesindeki idarecilerin gösterdiği HL davranışının ÖVD üzerinde ne gibi etkisinin olduğunu belirlemek amacıyla, anket tekniği ile 147 işgörenle yaptığı çalışmada, HL alt boyutlarından; vizyon, güçlendirme, alçak gönüllülük ve güvenin işgörenlerin ÖVD oluşması üzerine olumlu etkisinin olduğunu, sevgi boyutunun ise olumlu bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. HL'in alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile regresyon uygulanmış, HL boyutlarından güven ve alçakgönüllülüğün, ÖVD'na pozitif yönde etki ettiğini tespit etmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın kapsamına ve yöntemine, araştırma modeline ve hipotezlerine, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler, veri analiz yöntemleri ve demografik analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

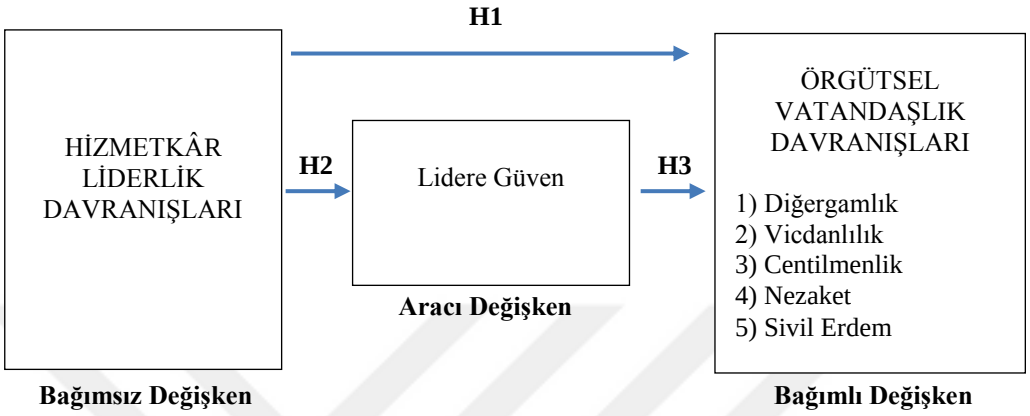
Yapılan araştırma hizmetkâr liderlikte lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ne yönde olduğunu tespit etmek ve bu bağlamda hizmetkâr liderlik (HL) araştırmada bağımsız değişken iken, aracı değişken lidere güven kavramı; örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bağımlı değişken olarak ifade edilmiştir. İlk önce hizmetkâr liderliğin lidere olan güven üzerine etkisine bakılmıştır.

Sonra sırasıyla hizmetkâr liderlik lidere güven etkileşimi üzerine etkisine, lidere güven etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisine son olarak da hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güven etkileşiminin aracı rolü incelenmiştir. Kavramlar üzerinde daha iyi yorumda bulunabilmek için tanımlayıcı istatistikler olarak demografik değişkenler ile değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır. Ankette sorulan sorulardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, meslek bilgisi ve çalışma statüsü tanımlayıcı demografik analiz sorularıdır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, literatürde yer bulan kavramsal bilgilere göre şekillendirilmiştir. Bu bağlamda çalışmada hizmetkâr liderlik, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere 3 değişken vardır. Bu değişkenlerden hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken iken aracı değişken ise lidere güven kavramıdır.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güvenin aracı değişken rolünü inceleme amacını taşıyan araştırma modeli Şekil 14'de gösterilmiştir. Modelde görülen değişkenler ve aralarındaki ilişkilere ve literatürde yapılan araştırmalar sonucunda kuramsal çerçevede belirtilen bilgiler ışığında oluşturulan çalışma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 14. Araştırma modeli

Kuramsal açıklamaları yapılan tanımlamalar ve bu kapsamda hazırlanan modelde belirtilen değişkenlere göre aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve test edilmiştir.

H1: Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Lidere güvenin hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine aracılık rolü vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri ise

H5: Hizmetkâr liderliğin diğergamlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Lidere güvenin diğergamlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Lidere güven hizmetkâr liderliğin diğergamlık üzerindeki etkisine aracılık eder.

H9: Hizmetkâr liderliğin vicdanlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Lidere güvenin vicdanlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Lidere güven hizmetkâr liderliğin vicdanlılık üzerindeki etkisine aracılık eder.

H13: Hizmetkâr liderliğin centilmenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Lidere güvenin centilmenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H16: Lidere güven hizmetkâr liderliğin centilmenlik üzerindeki etkisine aracılık eder.

H17: Hizmetkâr liderliğin nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H18: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H19: Lidere güvenin nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H20: Lidere güven hizmetkâr liderliğin nezaket üzerindeki etkisine aracılık eder.

H21: Hizmetkâr liderliğin sivil erdem üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H22: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H23: Lidere güvenin sivil erdem üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H24: Lidere güven hizmetkâr liderliğin sivil erdem üzerindeki etkisine aracılık eder.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri (Adana, Mersin ve Hatay) ile bu belediyelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu araştırmada veri elde etmek için nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan anket metodu kullanılmıştır. Anket, akademik, ticari ve resmi amaçlarla sıklıkla kullanılan ve giderek yaygınlık kazanan anket yanıtlandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşlık vermesiyle veri elde etme yöntemidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Anketler araştırmacının araştırma sorularına yanıt bulabileceği veriler elde etmesini sağlar (Kuzu, 2013, s. 95).

Araştırmada verinin toplanmasında kullanılan anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümünde araştırmaya dahil edilen katılımcıların demografik yapısı ile ilgili bilgiler edinmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise hizmetkâr liderlik ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ve lidere güven ölçeği yer almaktadır. Araştırmaya katılanların ankette yer alan sorulara ne derecede katılıp katılmadıkları 5'li Likert tipi değerlendirme ölçeği ile sorulmuştur. Buna göre; 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler aracılığı ile elde edilen veri SPSS'de analiz elde edilmek üzere veri setine dönüştürülmüştür. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir.

3.4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik ölçeği Liden vd., (2008), Barbuto&Wheeler, 2006; Page&Wong, 2000 ve Spears ve Lawrence'ın (2002) kavramsal çerçevelerinden faydalanarak 28 ifadeden oluşan 7 boyutlu olarak geliştirilen ölçektir.

2011 yılında Van Dierendonck ve Nuijten tarafından geliştirilmiştir. Türkçe uyarlaması ise Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından yapılmıştır. Güvenirlik ve

geçerlilik analizleri sonrası 8 alt boyut ve 30 sorudan meydana gelen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

3.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutluluğunu ele alarak yapılan ilk çalışma Smith vd., (1983) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada kavramı, diğergamlık ve genel uyum olarak iki boyutlu olarak açıklamıştır. Organ (1988), kavramı "örgütsel vatandaşlık davranışı" olarak adlandırmış ve kavramı diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem olmak üzere beş boyutlu olarak açıklamıştır. Podsakoff vd., (1990) bu boyutları içeren bir ölçek geliştirerek yazına kazandırmışlardır.

Çalışmada, Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999 çalışmalarından elde edilen sonuçlar birleştirilerek Basım ve Şeşen (2006)'in oluşturduğu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2006), ölçek geliştirme çalışmalarında özel sektörde faaliyet gösteren 15 şirketin tüm kademe yöneticileri ve kamu kuruluşlarında görev alan 436 kişiden oluşan 2 örneklem grubundan faydalanmışlardır. Organ'ın ÖVD boyutları olan 5 temel boyut ile uyumluluk göstermektedir. 19 maddeden oluşan ankette; 5 soru diğergamlık, 3 soru vicdanlılık, 3 soru nezaket, 4 soru centilmenlik, 4 soru ise sivil erdem boyutlarını oluşmaktadır. Ölçeğin, kullanılacak çalışmanın amacına ve hedef kitlesine göre amir ya da çalışan olarak iki veri kaynağına da uygulanabileceği tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü için Cronbach alfa katsayısı birinci örneklem için 0.89 bulunurken, ikinci örneklem için 0.94 olarak hesaplanmıştır. 5'li Likert ölçeği kullanılarak örneklem grubunun cevap vermeleri istenmiştir.

3.4.3. Lidere Güven Ölçeği

İşletmelerde lidere duyulan güven ölçeği Cook ve Wall (1980)'in yaptığı çalışmadan esinlenerek Podsakof ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular "Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim." ve "Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım. " şeklindedir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplamda Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri'nde (Adana, Mersin, Hatay) görev yapan 601 örneklem grubuna ulaşılmıştır. Araştırmada hangi istatistiksel yöntemin uygulanacağına karar vermek için ilk başta kayıp ve uç değerler incelenmiştir. İnceleme sonucunda ankette kayıp verilerin olduğunun saptanması nedeni ile ortalama değer ataması yapılmıştır. Tek değişkenli uç değerler için ölçeğe ait puan Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı dışında kalan 10 kişiye ait değerler veri setinden çıkarılmıştır. Mahalanobis puanı çok değişkenli uç değerler için hasaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda 0.01'den değeri küçük olan değerin olmadığı tespit edilimiştir. Yapılan uç değerler temizlemesi neticesinde 591 kişiye ait olan veriler analize dahil edilmiştir.

Araştırmada hangi istatistiklerin kullanılacağına karar vermek için ilk başta Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmıştır. Test sonucu histogram grafikleri, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov normallik testi Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

lçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek /boyut	n	$\overline{X}$	S	Median	Minimum	Maksimum	Kolmogorov-Smirnov	p	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkâr Liderlik	591	83.04	18.84	83.84	26	130	.050	.002	-.15	-.34
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	591	73.03	13.25	20	8	25	.126	.001	-.53	-.40
Özgecilik (Diğergamlık)	591	20.08	4.00	20	8	25	.177	.001	-.75	.06
Vicdanlılık	591	10.91	2.66	11	4	15	.139	.001	-.55	-.18
Nezaket	591	12.42	2.75	13	4	15	.222	.001	-1.19	.77
Centilmenlik (Sportmenlik)	591	14.98	3.19	15	5	20	.124	.001	-.54	-.05
Sivil Erdem	591	14.63	3.20	15	5	20	.113	.001	-.37	-.10
Lidere Güven	591	22.82	6.87	23	7	35	.070	.001	-.16	-.47

Kolmogorov- Smirnov testi sonuçlarına göre hiçbir değişkene ait puan normal dağılım göstermemektedir ($p < .05$). Ancak sadece bu test sonucuna göre karar verilmemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ve histogram grafikleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre Hizmetkâr Liderlik Erdem (çarpıklık = -.15 ve basıklık = -.34), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Erdem (çarpıklık =

-.53 ve basıklık = -.40), Özgecilik (Diğergamlık) Erdem (çarpıklık = -.75 ve basıklık = .06), Vicdanlılık (çarpıklık = -.55 ve basıklık = -.18), Nezaket Erdem (çarpıklık = -1.19 ve basıklık = .77), Centilmenlik (Sportmenlik) (çarpıklık = -.54 ve basıklık = -.05), Sivil Erdem (çarpıklık = -.37 ve basıklık = -.10), Lidere Güven (çarpıklık = -.16 ve basıklık = -.47) normal dağılım göstermemektedir.

Katılımcıların ölçeklere alt boyutlara ilişkin düzeylerini tespit etmek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü kullanılmış ve kategoriler adım hesabı olarak belirlenmiştir. Formülde ölçekler ve boyutlar için değerler yerine yerleştirildiğinde (5-1)/5 = 0.80 değeri bulunmuştur ve ne anlama geldikleri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri

$\overline{X}$ /k	Karar
1.00 – 1.80	Çok düşük
1.81 – 2.60	Düşük
2.61 – 3.40	Orta Düzey
3.41 – 4.20	Yüksek
4.21 – 5.00	Çok yüksek

k: madde sayısı

Tabloya göre ÖVD (diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem), hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri ortalama puanlarının, çok düşük ile çok yüksek arasında derecelendirildiği ifade edilebilir.

Verilerin analizinde betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum), ilişkisiz örneklemler t testi, Mann Whitney U testi, ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), Kruskal Wallis H testi, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve doğrusal regresyon analizi ile Sobel aracılık testi yapılmıştır. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Verileri analiz etmede SPSS 28 ve LISREL 8.8 yazılımlarından yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dâhil olan katılımcılardan elde edilen 591 adet anket analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Yapılan uç değerler temizlemesi neticesinde 591 katılımcıya ulaşılmıştır. Tablo 10'da araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 10.

Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	247	41,8
	Erkek	343	58,0
Yaş	25 ve daha az	53	9,0
	26-35	213	36,0
	36-45	226	38,2
	46-55	88	14,9
	56 ve üzeri	11	1,9
Medeni Durum	Evli	388	65,7
	Bekâr	203	34,3
Eğitim Durumu	Ortaokul	10	1,7
	Lise	94	15,9
	Lisans	273	46,2
	Yüksek Lisans	205	34,7
	Doktora	9	1,5
Çalışma Süresi	1-5 yıl	163	27,6
	6-10 yıl	150	25,4
	11-15 yıl	86	14,6
	16-20 yıl	28	4,7
	21 yıl ve üzeri	28	4,7
Meslek	Memur	222	37,6
	Sözleşmeli Memur	133	22,5
	Şirket Çalışanı	150	25,4
	Diğer (Temizlik,güvenlik vb.)	86	14,6
Statü	Çalışan	544	92,0
	Yönetici	47	8,0
İstihdam Edilme Şekli	Kamu-Devlet	521	88,2
	Özel Firma	70	11,8

Tablo 10. incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin (n= 343, %58) oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş durumuna en yüksek (n=226, %38,2) 36-45 yaş aralığında, (n=213, %36) 26-35 yaş ve (n=88, %14,9) 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. En düşük yaş (n=11,%1,9) 56 yaş ve üzeri, daha sonra (n=53, %9) 25 yaş ve daha az olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların (n=388, %65,7) evli, (n=203,%34,3) bekâr olduğu görülmektedir.

Eğitim durumunlarına göre (n=273, %46,2) lisans, (n=205, %34,7) yüksek lisans ve (n=94, %15,9) lise mezunu oldukları görülmektedir. Doktora mezunu olanların oranı (n=9, %1,5) iken (n=10, %1,7) ortaokul mezunu bulunmaktadır.

Çalışma süresine göre en çok (n=163, %27,6) 1-5 yıl aralığında, daha sonra (n=150, %25,4) 6-10 yıl ve (n=86, %14,6) 11-15 yıl aralığında, (n=28, %4,7) 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların olduğu görülmektedir.

Mesleğe göre (n= 222, %37,6) memur, (n=150, %22.5) sözleşmeli memur ve (n=133, %22.5) Şirket Çalışanı Personel bulunduğu görülmektedir. En az (n=86, %14,6) diğer meslek çalışanı bulunmaktadır.

Statüye göre en çok (n=544, %92) çalışan, daha sonra (n=47, %8) yönetici bulunmaktadır.

İstihdam edilme şekline göre en çok (n=521, %88,2) kamu-devlet çalışanı, daha sonra (n=70, %11,8) özel firma çalışanı bulunmaktadır.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güven değişkenlerinin ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

4.2.1. Hizmetkâr Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'nın varsayımları; örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı, tekillik ve uç değerler şeklinde sıralanabilir.

Comrey ve Lee (1992) 591 örneklem büyüklüğünü mükemmel olarak nitelendirmektedir. Diğer bir ölçüt de KMO testi sonuçlarıdır. Araştırma kapsamında hesaplanan KMO sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

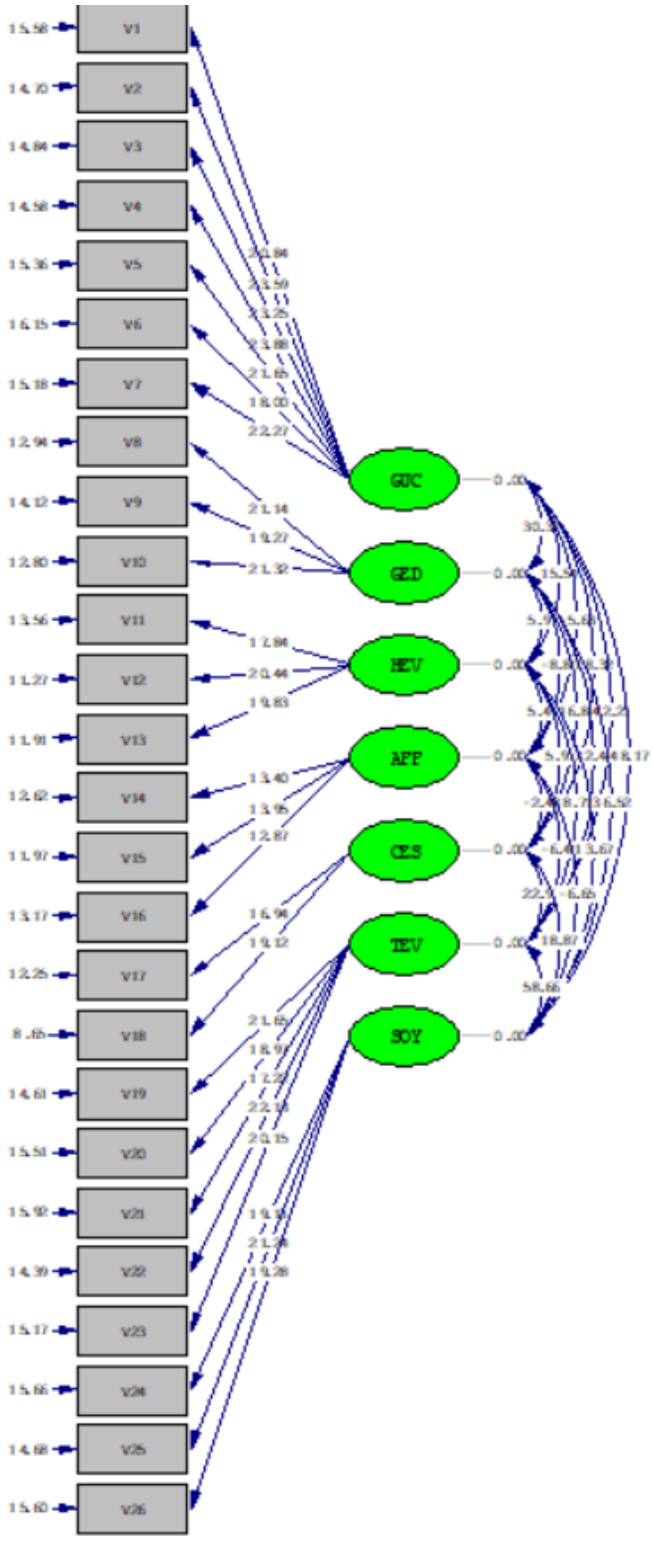
Tablo 11.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için hesaplanan KMO değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.947
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	8434.555
	sd	325
	P	.000

KMO değerinin .90 ya da .90'dan büyük olması mükemmel bir örneklem büyüklüğü anlamına gelmektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005). Normallik testi uygulanmıştır. Normal testi sonucunda ölçek maddelerinin toplam puanı hesaplanmış, Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda ölçeğin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p<.05$). Fakat -2 ile +2 arasında çarpıklık ve basıklık değerleri bulunmaktadır (çarpıklık=-.15 ve basıklık=-.34). Ölçekten elde edilen sonuçların normal dağılımda önemli bir sapma olmadığı biçiminde yorumlanmıştır.

Faktör sayısını belirlemek veya doğrulamak için çok değişkenliğin olduğu varsayımının kullanılması tavsiye edilmektedir Tabachnick ve Fidell (2001). Bu çalışmada bu sayıltının kullanılması tercih edilmiştir. DFA analizinin yapılabilmesi için ilk başta sayıltıların test edilmesi yapılmış daha sonra ise DFA analizi yapılmıştır. Ortalama değer atama uygulaması ile boş olan değerler doldurulmuştur. Şekil 15'te uygulanan DFA testi neticesinde t değerleri verilmiştir.



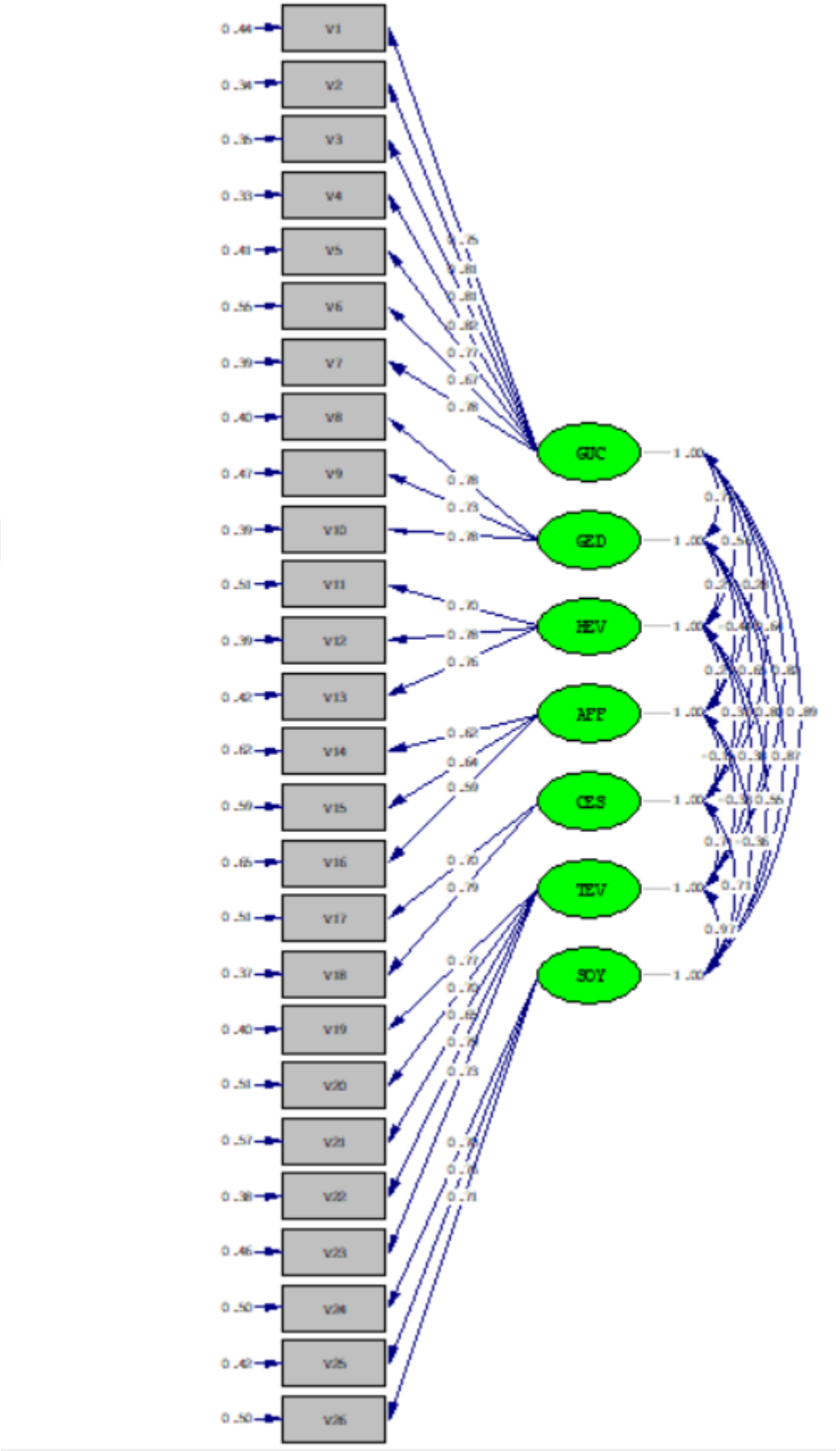
Şekil 15. Hizmetkâr liderlik ölçeği DFA t değerleri

Tablo 12.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA t değerleri

Madde	t	Madde	t
1	20.84	14	13.40
2	23.59	15	13.95
3	23.25	16	12.87
4	23.88	17	16.94
5	21.65	18	19.12
6	18.00	19	21.65
7	22.27	20	18.97
8	21.14	21	17.22
9	19.27	22	22.13
10	21.32	23	20.15
11	17.84	24	19.11
12	20.44	25	21.24
13	19.83	26	19.28

DFA testinde ilk olarak t değerlerine bakılmıştır. T değerinin 1.96'nın üzerinde çıkması .05 düzeyinde, 2.56'yı üzerinde olması ise .01 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. T değerlerine göre bütün maddeler .01 düzeyinde anlamlı olarak çıkmıştır. Gözlenen değişkenleri gizli değişkenlerin doğru bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Şekil 16'da standartlaştırılmış çözüm (hata) değerleri verilmiştir.



Şekil 16. Hizmetkâr liderlik ölçeği DFA hata değerleri

Tablo 13.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Hata Değerleri

Madde	Hata	Madde	Hata
1	0.44	14	0.62
2	0.34	15	0.59
3	0.35	16	0.65
4	0.33	17	0.51
5	0.41	18	0.37
6	0.55	19	0.40
7	0.39	20	0.51
8	0.40	21	0.57
9	0.47	22	0.38
10	0.39	23	0.46
11	0.51	24	0.50
12	0.39	25	0.42
13	0.42	26	0.50

Maddelerin sonunda yer alan değerler hata varyansını ifade etmektedir (Şekil 16). Şekile göre bütün maddelerin hata varyanslarının .33 ile . 65 arasında olması nedeni ile hata varyanslarının küçük olduğu değerlendirilebilir. Her iki sonuç neticesinde maddelerin hata değerlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Değerler .33 ile .65 arasındadır. İki sonuca göre de maddelerin hatalarının düşük olduğu görülmektedir. DFA'da uyum iyiliği indekslerine de bakmak gerekmektedir, bu değerler Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	722.43		
sd	278		
p	0.0		
χ^2/sd	2.60	χ^2/sd ≤ 3.00	3.00 < χ^2/sd ≤ 8.00
RMSEA	0.052	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08
RMSEA (.90 GA)	0.047-0.057		
SRMR	0.044	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10
GFI	0.91	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI	0.89	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90
CFI	0.99	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
NFI	0.98	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	0.98	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöroskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 14'e göre, HL ölçeğinde tablonun sol tarafında uyum iyiliği değerleri, her iki sütunda ise alınan ölçüt değerleri yer almaktadır. χ^2.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer uyumun olmadığı manasına gelmekte fakat örneklem sayısı yükseldikçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu nedenle χ^2 nin serbestlik derecesi 2.60 değeri elde edilmiştir. Bu değer mükemmel bir uyum olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde tüm uyum iyiliği değerleri mükemmel ya da iyi uyumu göstermektedir. HL ölçeğinin bütüncül değerlendirme sonucuna göre maddelerin genel olarak iyi uyuma sahip oldukları ifade edilebilir.

4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Comrey ve Lee (1992) 591 örneklem büyüklüğünü mükemmel olarak nitelendirmektedirler. Diğer bir ölçüt de KMO testi sonuçlarıdır. Araştırma kapsamında hesaplanan KMO sonuçları Tablo 15'de verilmiştir.

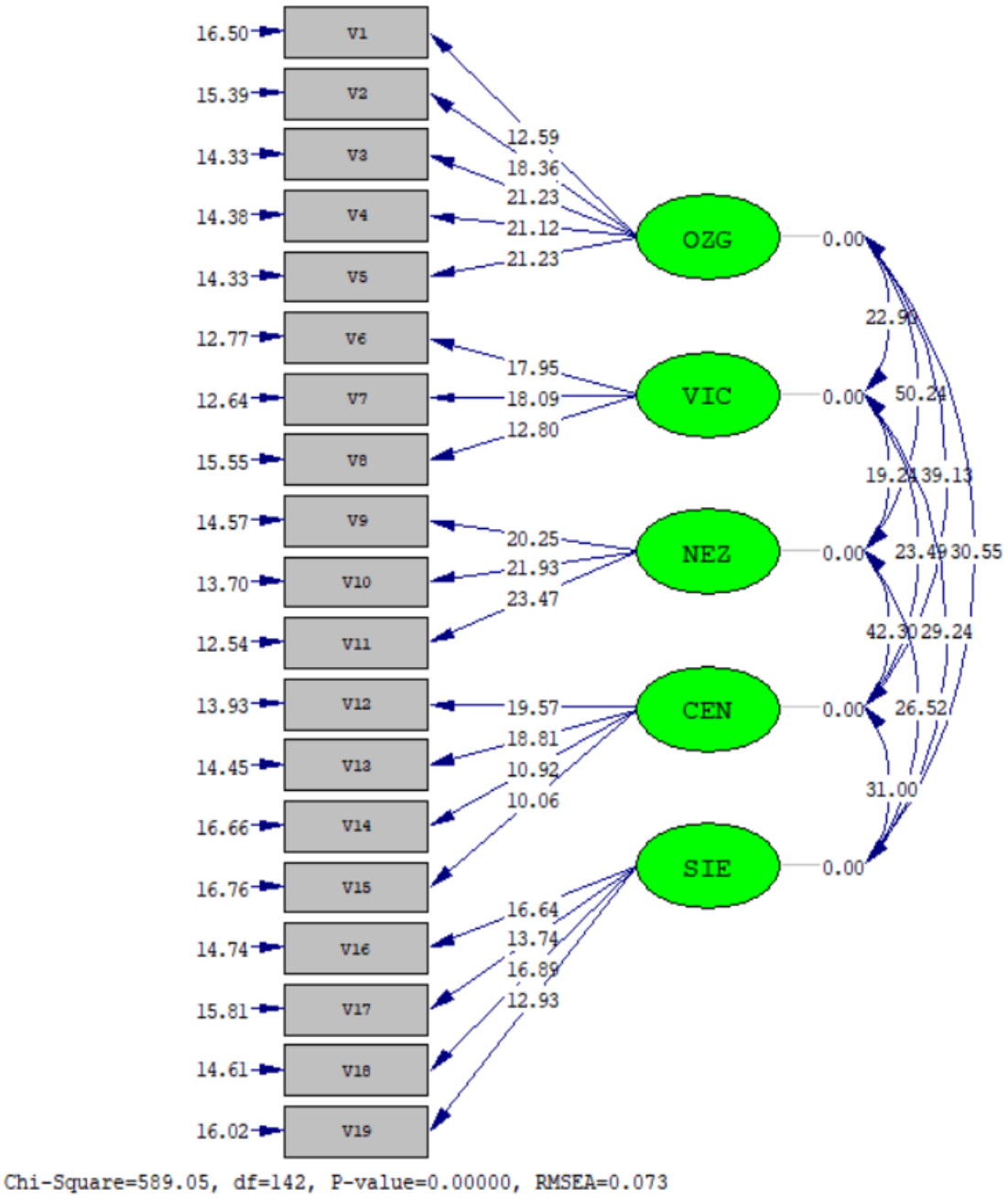
Tablo 15.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için Hesaplanan KMO Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		,938
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	4823,618
	sd	171
	P	,000

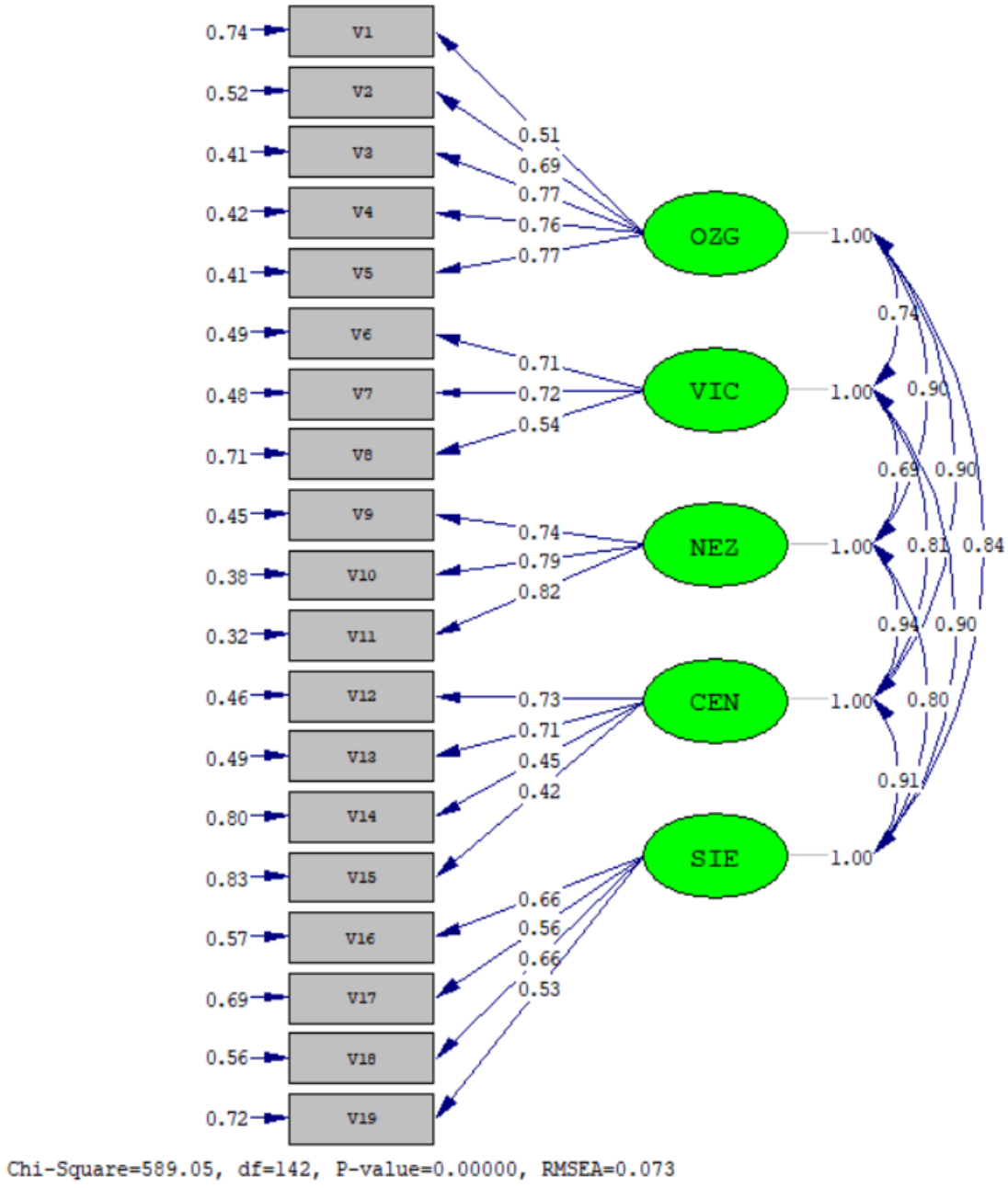
Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda ölçeğin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p < .05$). Fakat -2 ile +2 arasında çarpıklık ve basıklık değerleri bulunmaktadır (çarpıklık = -.53 ve basıklık = -.40). Ölçekten elde edilen sonuçların normal dağılımda önemli bir sapma olmadığı biçiminde yorumlanmıştır.

Sayıltıların test edilmesi yapılmış daha sonra ise DFA analizi yapılmıştır. Ortalama değer atama uygulaması ile boş olan değerler doldurulmuştur. Şekil 17'de uygulanan DFA testi neticesinde t değerleri verilmiiştir.



Şekil 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA t değerleri

Şekil 18'de standartlaştırılmış çözüm (hata) değerleri verilmiştir.



Şekil 18. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği DFA hata değerleri

Şekil 18'de maddelerin solunda yer alan değerler hata varyanslarını göstermektedir. Burada tüm maddelerin hata varyansları küçük olarak değerlendirilebilir. Değerler .32 ile .83 arasındadır. İki sonuca göre de maddelerin hatalarının düşük olduğu görülmektedir. DFA'da uyum iyiliği indekslerini de incelemek gerekmektedir. Uyum iyiliği değerleri ile ilgili değerler Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	589.05		
sd	142		
p	0.0		
χ^2/sd	4.15	χ^2/sd ≤ 3.00	3.00 < χ^2/sd ≤ 8.00
RMSEA	0.073	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08
RMSEA (.90 GA)	0.067-0.079		
SRMR	0.049	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10
GFI	0.90	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI	0.87	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90
CFI	0.97	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
NFI	0.97	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	0.97	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöroskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 16'ya göre, ÖVD ölçeğinde tablonun sol tarafında uyum iyiliği değerleri, her iki sütunda ise alınan ölçüt değerleri yer almaktadır. χ^2.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer uyumun olmadığı manasına gelmekte fakat örneklem sayısı yükseldikçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu nedenle χ^2 nin serbestlik derecesi 4.15 değeri elde edilmiştir. Bu değer iyi bir uyum olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde tüm uyum iyiliği değerleri mükemmel ya da iyi uyumu göstermektedir. ÖVD ölçeğinin bütüncül değerlendirme sonucuna göre maddelerin genel olarak iyi uyuma sahip oldukları ifade edilebilir.

4.2.3. Lidere Güven Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan Lidere Güven Ölçeği'nin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Araştırma kapsamında hesaplanan KMO sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

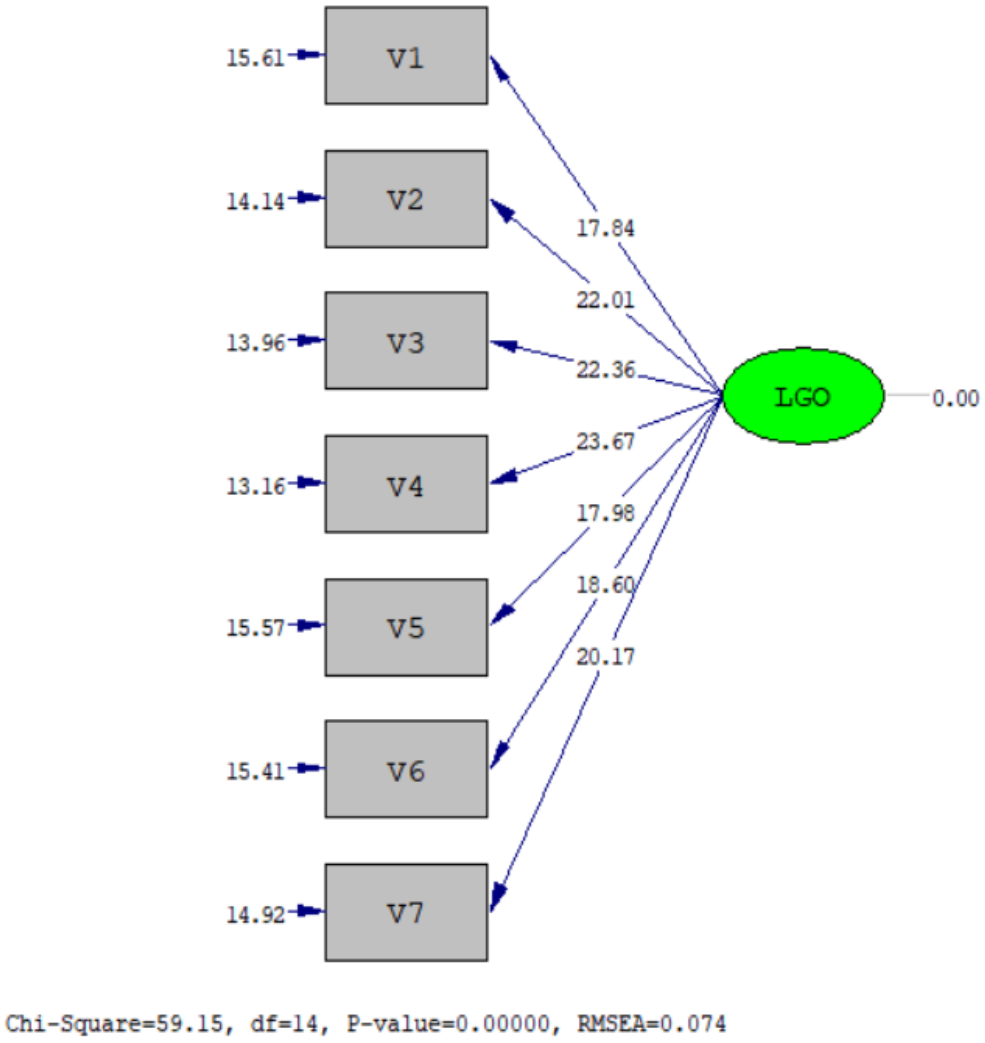
Tablo 17.

Lidere Güven Ölçeği için Hesaplanan KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		,912
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2061,904
	sd	21
	P	,000

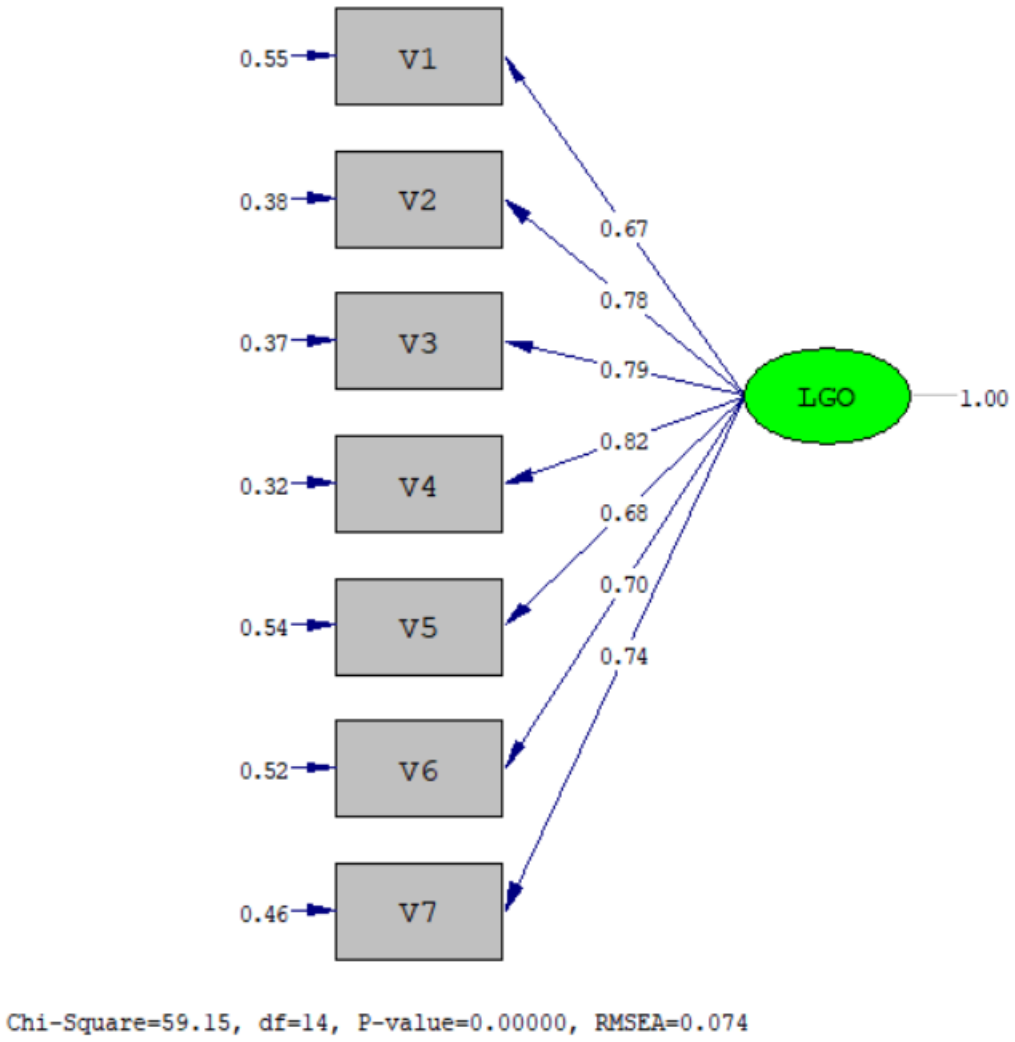
Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda ölçeğin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p < .05$). Fakat -2 ile +2 arasında çarpıklık ve basıklık değerleri bulunmaktadır (çarpıklık = -.16 ve basıklık = -.47). Ölçekten elde edilen sonuçların normal dağılımda önemli bir sapma olmadığı biçiminde yorumlanmıştır.

Sayıltıların test edilmesi yapılmış daha sonra ise DFA analizi yapılmıştır. Ortalama değer atama uygulaması ile boş olan değerler doldurulmuştur. Şekil 19'da uygulanan DFA testi neticesinde t değerleri verilmiştir.



Şekil 19. Lidere güven ölçeği DFA t değerleri

Şekil 20'de standartlaştırılmış çözüm (hata) değerleri verilmiştir.



Şekil 20. Lidere güven ölçeği DFA hata değerleri

Maddelerin sol tarafında yer alan değerler hata varyanslarını ifade etmekte ve tüm maddelerin hata varyans değerleri .32 ile .55 arasında olması nedeni ile hata varyans değerleri küçük olarak değerlendirilebilir. Her iki sonuca göre maddelerin düşük hataya sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra DFA uyum iyiliği indeksine bakmak gerekmete, bu değerler Tablo 18'de yer almaktadır.

.

Tablo 18.

Lidere Güven Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	59.15		
sd	14		
p	0.0		
χ^2/sd	4.23	χ^2/sd ≤ 3.00	3.00 < χ^2/sd ≤ 8.00
RMSEA	0.074	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08
RMSEA (.90 GA)	0.055-0.094		
SRMR	0.028	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10
GFI	0.97	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI	0.94	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90
CFI	0.99	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
NFI	0.98	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	0.98	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöroskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 18'e göre χ^2.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer uyumun olmadığı manasına gelmekte fakat örneklem sayısı yükseldikçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu nedenle χ^2 nin serbestlik derecesi 2.60 değeri elde edilmiştir. Bu değer mükemmel bir uyum olduğunu ifade etmektedir.Benzer şekilde tüm uyum iyiliği değerleri mükemmel ya da iyi uyumu göstermektedir. Lidere güven ölçeğinin bütüncül değerlendirme sonucuna göre maddelerin genel olarak iyi uyuma sahip oldukları ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları ile lidere güven ölçeği faktörlerin güvenirlik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach'ın α katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 19.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven'e ait Cronbach'ın α Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach Alpha
Hizmetkâr Liderlik	.923
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.917
Özgecilik (Diğergamlık)	.808
Vicdanlılık	.683
Nezaket	.818
Centilmenlik (Sportmenlik)	.671
Sivil Erdem	.683
Lidere Güven	.894

Tabloya göre ölçeğin genelinden elde edilen α güvenirlik katsayısı Hizmetkâr Liderlik (.923), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (.917) ve Lidere Güven (.894) olarak hesaplanmıştır. Ölçekler için .70 kabul edilebilir bir değerdir. Bu anlamda Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lidere Güven için yüksek güvenirlik elde edildiği görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından elde edilen güvenirlik katsayıları ise .671 ile .818 arasında değişmektedir.

4.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Düzeylerinin İncelenmesi

Çalışanların ÖVD ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güven düzeyleri Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Düzeyleri

Ölçek/boyut	n	$\overline{X}$	S	k	$\overline{X}$/k	Karar
Hizmetkâr Liderlik	591	83.04	18.84	26	3.19	Orta Düzey
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	591	73.03	13.25	19	3.84	Yüksek
Özgecilik (Diğergamlık)	591	20.08	4.00	5	4.02	Yüksek
Vicdanlılık	591	10.91	2.66	3	3.64	Yüksek
Nezaket	591	12.42	2.75	3	4.14	Yüksek
Centilmenlik (Sportmenlik)	591	14.98	3.19	4	3.75	Yüksek
Sivil Erdem	591	14.63	3.20	4	3.66	Yüksek
Lidere Güven	591	22.82	6.87	7	3.26	Orta Düzey

Tablo incelendiğinde katılımcıların Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven düzeylerinin orta düzey; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik (Sportmenlik) ve Sivil Erdem düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

4.4. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

4.4.1. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

Çalışanların ÖVD ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri cinsiyete göre normal dağılım göstermektedir. ÖVD ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri için ilişkisiz örneklemler t testi yapılmıştır. Bu test sonucu Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	247	82.82	18.05	-.282	588	.778
	Erkek	343	83.26	19.41			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	247	71.33	13.83	-2.613	588	.009
	Erkek	343	74.25	12.72			
Özgecilik (Diğergamlık)	Kadın	247	19.67	4.38	-2.097	588	.037
	Erkek	343	20.38	3.69			
Vicdanlılık	Kadın	247	10.78	2.70	-1.009	588	.313
	Erkek	343	11.01	2.64			
Nezaket	Kadın	247	12.14	2.99	-2.060	588	.040
	Erkek	343	12.63	2.57			
Centilmenlik (Sportmenlik)	Kadın	247	14.52	3.35	-2.879	588	.004
	Erkek	343	15.30	3.05			
Sivil Erdem	Kadın	247	14.22	3.23	-2.697	588	.007
	Erkek	343	14.93	3.14			
Lidere Güven	Kadın	247	22.86	6.48	.093	588	.926
	Erkek	343	22.81	7.16			

Tablo 21. incelendiğinde cinsiyete göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ($t_{(588)}$=-2.613, p<.05), Özgecilik (Diğergamlık) ($t_{(588)}$ = -2.097, p < .05), Nezaket ($t_{(588)}$ = -2.060, p < .05), Centilmenlik (Sportmenlik) ($t_{(588)}$ = -2.879, p < .05) ve Sivil Erdem ($t_{(588)}$ = -2.697, p < .05) puanları anlamlı farklılık göstermektedir.

ÖVD için erkeklerin ortalaması ($\bar{X}$=74.25), kadınların ortalamas ise ($\bar{X}$=71.33) olarak bulunmuştur. Ortalamalara göre erkeklerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özgecilik (diğergamlık) alt boyu için erkek katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$=20.38), kadın katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$=19.67) olarak, nezaket alt boyu için erkek katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$=12.63), kadın katılımcıların ortalamaları $\bar{X}$ (=12.14)

olarak, centilmenlik (sportmenlik) alt boyu için erkek katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$= 15.30), kadın katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$=14.52) olarak, sivil erdem alt boyutu için erkek katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$=14.93), kadın katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$= 14.22) olarak tespit edilmiştir. ÖVD tüm alt boyutlarında erkek katılımcıların ortalamaları kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre Hizmetkâr Liderlik ($t_{(588)}$ = -.282, p > .05), Vicdanlılık ($t_{(588)}$ = -1.009, p > .05) ve Lidere Güven ($t_{(588)}$ = .093, p > .05) puanları istatistiksel anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Cinsiyetin, katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lidereve güven puanlara üzerinde etkisi olmadığı, hizmetkâr liderlik ve lidere güven konularında kadın ve erkeklerin birbirine benzer düşünceye sahip olduğu ifade edilebilir.

4.4.2. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Yaşlarına Göre İncelenmesi

Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve alt boyutları ve Lidere Güven puanları yaşlarına göre normal dağılım göstermektedir. Nezaket puanları yaşlarına göre normal dağılım göstermemektedir. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve alt boyutları ve Lidere Güven için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi; Nezaket için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 22 ve Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 22.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Hizmetkâr Liderlik	1 25 ve daha az	53	78.67	14.69
	2 26-35	213	84.94	18.58
	3 36-45	226	82.77	19.31
	4 46 ve üzeri	99	81.93	19.99
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 25 ve daha az	53	60.31	10.45
	2 26-35	213	73.80	12.96
	3 36-45	226	75.38	12.33
	4 46 ve üzeri	99	72.83	13.60
Özgecilik (Diğergamlık)	1 25 ve daha az	53	16.62	3.45
	2 26-35	213	20.24	3.91
	3 36-45	226	20.83	3.60
	4 46 ve üzeri	99	19.91	4.39
Vicdanlılık	1 25 ve daha az	53	9.13	2.81
	2 26-35	213	10.99	2.66
	3 36-45	226	11.27	2.39
	4 46 ve üzeri	99	10.90	2.84
Centilmenlik (Sportmenlik)	1 25 ve daha az	53	12.13	3.23
	2 26-35	213	15.17	3.21
	3 36-45	226	15.47	2.95
	4 46 ve üzeri	99	14.97	2.94
Sivil Erdem	1 25 ve daha az	53	12.69	2.94
	2 26-35	213	14.81	3.24
	3 36-45	226	14.96	3.10
	4 46 ve üzeri	99	14.55	3.13
Lidere Güven	1 25 ve daha az	53	22.13	4.79
	2 26-35	213	23.29	6.83
	3 36-45	226	22.71	7.23
	4 46 ve üzeri	99	22.46	7.10

* Ankette yer alan yaş gruplarından 46-55 yaş grubu ile 56 ve üzeri yaş grubunda olanlar 46 ve üzeri yaş grubu olarak birleştirilip kategorize edilmiştir.

Tablo incelendiğinde yaşa göre Hizmetkâr Liderlik puan ortalamaları 78.67 ile 84.94, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puan ortalamaları 60.31 ile 75.38, Özgecilik (Diğergamlık) puan ortalamaları 16.62 ile 20.83, Vicdanlılık puan ortalamaları 9.13 ile 11.27, Centilmenlik (Sportmenlik) puan ortalamaları 12.13 ile 15.47, Sivil Erdem puan ortalamaları 12.69 ile 14.96, Lidere Güven puan ortalamaları 22.13 ile 23.29 arasında olduğu görülmektedir. Fakat betimsel istatistikler değişkenlerin aralarında anlamlı farkın var olup olmadığı hakkında bilgi veremeyebilir. Bu nedenle ANOVA tablosuna bakmak gerekmektedir.

Tablo 23.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hizmetkâr Liderlik	Gruplar Arası	1921.147	3	640.382	1.812	.144	-
	Gruplar İçi	207462.959	587	353.429			
	Toplam	209384.105	590				
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplar Arası	9958.900	3	3319.633	20.804	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	93666.385	587	159.568			
	Toplam	103625.286	590				
Özgecilik (Diğergamlık)	Gruplar Arası	770.244	3	256.748	17.401	.001	1-2, 1-3, 1-4, 3-4
	Gruplar İçi	8661.213	587	14.755			
	Toplam	9431.457	590				
Vicdanlılık	Gruplar Arası	198.475	3	66.158	9.743	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	3985.815	587	6.790			
	Toplam	4184.290	590				
Centilmenlik (Sportmenlik)	Gruplar Arası	492.248	3	164.083	17.425	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	5527.451	587	9.416			
	Toplam	6019.698	590				
Sivil Erdem	Gruplar Arası	232.391	3	77.464	7.852	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	5791.011	587	9.865			
	Toplam	6023.402	590				
Lidere Güven	Gruplar Arası	88.121	3	29.374	.620	.602	-
	Gruplar İçi	27797.899	587	47.356			
	Toplam	27886.020	590				

Tablo 23. incelendiğinde yaşa göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı [$F_{(3\text{-}590)}$ = 20.804, $p < .05$], Özgecilik (Diğergamlık) [$F_{(3\text{-}590)}$ = 17.401, $p < .05$], Vicdanlılık [$F_{(3\text{-}590)}$ = 9.743, $p < .05$], Centilmenlik (Sportmenlik) [$F_{(3\text{-}590)}$ = 17.425, $p < .05$], Sivil Erdem [$F_{(3\text{-}590)}$ = 7.852, $p < .05$] puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar lehine olduğu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için yaşları 25 ve daha az yaş grubunda olanların ortalaması ($\bar{X}$= 60.31), 26-35 yaş aralığında olanların ($\bar{X}$= 73.80), 36-45 yaş aralığında olanların ($\bar{X}$= 75.38) ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden ($\bar{X}$= 72.83) daha düşüktür. Özgecilik (Diğergamlık) için yaşları 25 ve daha az olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 16.62), 26-35 yaş aralığında

olanların ($\bar{X}$= 20.24), 36-45 yaş aralığında olanların ($\bar{X}$= 20.83) ve 46 ve üzeri yaş grubundakileri ortalamasından ($\bar{X}$= 19.91) daha düşüktür. Ayrıca yaşları 36-45 yaş aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 20.83), 46 ve üzeri olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 19.91) daha düşüktür. Vicdanlılık için yaşları 25 ve daha az yaş grubunda olanları ortalaması ($\bar{X}$= 9.13), 26-35 yaş grubunda olanların ($\bar{X}$= 10.99), 36-45 yaş grubunda olanların ($\bar{X}$= 11.27) ve 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamasından ($\bar{X}$= 10.90) daha düşüktür. Centilmenlik (Sportmenlik) için yaşları 25 ve daha az olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 12.13), 26-35 yaş aralığında olanların ($\bar{X}$= 15.17), 36-45 yaş aralığında olanların ($\overline{\mathrm{X}}$ = 15.47) ve 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamasından ($\bar{X}$= 14.97) daha düşüktür. Sivil Erdem için yaşları 25 ve daha az olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 12.69), 26-35 yaş aralığında olanların ($\bar{X}$= 14.81), 36-45 yaş aralığında olanların ($\bar{X}$= 14.96) ve 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamasından ($\bar{X}$= 14.55) daha düşüktür.

Yaşa göre Hizmetkâr Liderlik [$F_{(3-590)} = 1.812$, $p > .05$] ve Lidere Güven [$F_{(3-590)} = .620$, $p > .05$] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven puanları üzerinde katılımcıların yaşlarının etkisinin olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş grupları itibari ile benzer bir düşünce yapısına sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo 24.

Çalışanların Nezaket Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Nezaket	1 25 ve daha az	53	139.71	3	51.959	.001	1-2, 1-3, 1-4
	2 26-35	213	309.06				
	3 36-45	226	316.90				
	4 46 ve üzeri	99	303.85				

Tablo 24. incelendiğinde yaşa göre Nezaket düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir (χ^2 = 51.959, $p < .05$). Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek amacıyla ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır. Nezaket için yaşları 25 ve daha az yaş grubunda olanların sıra ortalaması (139.71), 26-35 yaş aralığında olanların (309.06), 36-45 yaş aralığında olanların (316.90) ve 46 ve üzeri olanların sıra ortalamasından (303.85) daha düşüktür.

4.4.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güven puanları medeni durumlarına göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri için ilişkisiz örneklemler için t testi yapılmıştır. İlişkisiz örneklemler t testi sonucu Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puanları Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	Evli	388	84.57	18.40	2.734	589	.006
	Bekâr	203	80.13	19.36			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	388	74.05	12.87	2.534	589	.012
	Bekâr	203	71.09	13.79			
Özgecilik (Diğergamlık)	Evli	388	20.41	3.81	2.644	589	.009
	Bekâr	203	19.46	4.27			
Vicdanlılık	Evli	388	11.08	2.66	2.137	589	.033
	Bekâr	203	10.59	2.65			
Nezaket	Evli	388	12.56	2.70	1.652	589	.099
	Bekâr	203	12.16	2.84			
Centilmenlik (Sportmenlik)	Evli	388	15.22	3.03	2.442	589	.015
	Bekâr	203	14.52	3.45			
Sivil Erdem	Evli	388	14.78	3.21	1.552	589	.121
	Bekâr	203	14.35	3.16			
Lidere Güven	Evli	388	23.27	6.76	2.182	589	.030
	Bekâr	203	21.97	7.04			

Tablo 25. incelendiğinde çalışanların medeni durumlarına göre Hizmetkâr Liderlik ($t_{(589)}$ = 2.734, p < .05), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ($t_{(589)}$=2.534, p<.05), Özgecilik (Diğergamlık) ($t_{(589)}$ = 2.644, p < .05), Vicdanlılık ($t_{(589)}$ = 2.137, p<.05), Centilmenlik (Sportmenlik) ($t_{(589)}$ = 2.442, p < .05) ve Lidere Güven ($t_{(589)}$ = 2.182, p < .05) puanları anlamlı farklılık göstermektedir.

Hizmetkâr Liderlik için evli olanların ortalaması ($\bar{X}$= 84.57), bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 80.13) daha yüksektir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için evli olanların ortalaması ($\bar{X}$= 74.05), bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 71.09) daha yüksektir. Özgecilik (Diğergamlık) için evli olanların ortalaması ($\bar{X}$= 20.41), bekâr

olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 19.46) daha yüksektir. Vicdanlılık için evli olanların ortalaması ($\bar{X}$= 11.08), bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 10.59) daha yüksektir. Centilmenlik (Sportmenlik) için evli olanların ortalaması ($\bar{X}$= 15.22), bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 14.52) daha yüksektir. Lidere Güven için evli olanların ortalaması ($\bar{X}$= 23.27), bekâr olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 21.97) daha yüksektir.

Çalışanların medeni durumlarına göre Nezaket ($t_{(589)}$ = 1.652, p > .05) ve Sivil Erdem ($t_{(589)}$ =1.552 , p > .05) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Nezaket ve sivile erdem alt boyutları üzerinde medeni durumun etkisinin olmadığı, bu iki boyut ile ilgili evli ve bekar çalışanların birbirine benzeyen düşünce yapısına sahip oldukları ifade edilebilir.

4.4.4. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güven puanları eğitim durumlarına göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Hizmetkâr Liderlik	1 Liseye kadar	104	81.43	18.96
	2 Lisans	273	83.84	18.32
	3 Lisans üstü	214	82.81	19.45
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 Liseye kadar	104	71.98	13.06
	2 Lisans	273	75.23	11.93
	3 Lisans üstü	214	70.74	14.50
Özgecilik (Diğergamlık)	1 Liseye kadar	104	19.66	4.34
	2 Lisans	273	20.63	3.56
	3 Lisans üstü	214	19.59	4.27
Vicdanlılık	1 Liseye kadar	104	10.67	2.48
	2 Lisans	273	11.24	2.47
	3 Lisans üstü	214	10.62	2.94
Nezaket	1 Liseye kadar	104	12.53	2.61
	2 Lisans	273	12.80	2.48
	3 Lisans üstü	214	11.89	3.06
Centilmenlik (Sportmenlik)	1 Liseye kadar	104	14.90	2.94
	2 Lisans	273	15.41	3.05
	3 Lisans üstü	214	14.47	3.42
Sivil Erdem	1 Liseye kadar	104	14.22	3.12
	2 Lisans	273	15.15	2.92
	3 Lisans üstü	214	14.17	3.47
Lidere Güven	1 Liseye kadar	104	22.16	6.80
	2 Lisans	273	22.99	6.81
	3 Lisans üstü	214	22.94	7.00

* "Ortaokul" ve "Lise" olan eğitim kategorileri "Liseye kadar"; "Yüksek lisans" ve "Doktora" olan eğitim kategorileri "Lisans üstü" olarak birleştirilmiştir.

Tablo 26. incelendiğinde eğitim durumuna göre Hizmetkâr Liderlik puan ortalamaları 81.43 ile 83.84, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puan ortalamaları 70.74 ile 75.23, Özgecilik (Diğergamlık) puan ortalamaları 19.59 ile 20.63, Vicdanlılık puan ortalamaları 10.62 ile 11.24, Nezaket puan ortalamaları 11.89 ile 12.80, Centilmenlik (Sportmenlik) 14.47 ile 15.41, Sivil Erdem 14.17 ile 15.15, Lidere Güven puan ortalamaları 22.16 ile 22.99 arasında değişim göstermektedir. Fakat betimsel istatistik sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir farkın olup olmadığı konusunda bilgi verilememektedir. Bu sebeple farkın olup olmadığı ile ilgili ANOVA tablosuna bakmak gerekmektedir.

Tablo 27.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hizmetkâr Liderlik	Gruplar Arası	452.951	2	226.475	.637	.529	-
	Gruplar İçi	208931.155	588	355.325			
	Toplam	209384.105	590				
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Gruplar Arası	2562.760	2	1281.380	7.455	.001	2-3
	Gruplar İçi	101062.526	588	171.875			
	Toplam	103625.286	590				
Özgecilik (Diğergamlık)	Gruplar Arası	151.761	2	75.881	4.808	.008	2-3
	Gruplar İçi	9279.695	588	15.782			
	Toplam	9431.457	590				
Vicdanlılık	Gruplar Arası	52.715	2	26.358	3.751	.024	2-3
	Gruplar İçi	4131.574	588	7.026			
	Toplam	4184.290	590				
Nezaket	Gruplar Arası	102.439	2	51.219	6.884	.001	2-3
	Gruplar İçi	4375.201	588	7.441			
	Toplam	4477.639	590				
Centilmenlik (Sportmenlik)	Gruplar Arası	107.264	2	53.632	5.334	.005	2-3
	Gruplar İçi	5912.434	588	10.055			
	Toplam	6019.698	590				
Sivil Erdem	Gruplar Arası	137.589	2	68.794	6.873	.001	1-2, 2-3
	Gruplar İçi	5885.813	588	10.010			
	Toplam	6023.402	590				
Lidere Güven	Gruplar Arası	55.290	2	27.645	.584	.558	-
	Gruplar İçi	27830.730	588	47.331			
	Toplam	27886.020	590				

Tablo 27. incelendiğinde eğitime göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı [$F_{(2\text{-}590)}$ = 7.455, $p < .05$], Özgecilik (Diğergamlık) [$F_{(2\text{-}590)}$ = 4.808, $p < .05$], Vicdanlılık [$F_{(2\text{-}590)}$ = 3.751, $p < .05$], Nezaket [$F_{(2\text{-}590)}$ = 6.884, $p < .05$], Centilmenlik (Sportmenlik) [$F_{(2\text{-}590)}$ = 5.334, $p < .05$] ve Sivil Erdem [$F_{(2\text{-}590)}$ = 6.873, $p < .05$] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Farkın hangi gruplar lehine olduğu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için lisans mezunu olanların ortalaması ($\bar{X}$=75.23), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$=70.74) daha yüksektir. Özgecilik (Diğergamlık) için lisans mezunu

olanların ortalaması ($\bar{X}$=20.63), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$=19.59) daha yüksektir. Vicdanlılık için lisans mezunu olanların ortalaması ($\bar{X}$=11.24), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$=10.62) daha yüksektir. Nezaket için lisans mezunu olanların ortalaması ($\bar{X}$= 12.80), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$=11.89) daha yüksektir. Centilmenlik (Sportmenlik) için lisans mezunu olanların ortalaması ($\bar{X}$=15.41), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X}$=14.17) daha yüksektir. Sivil Erdem için lisans mezunu olanların ortalaması ($\bar{X}$=15.15), eğitimi lise ortalamasından ($\bar{X}$=14.22) ve lisans üstü mezunu olanların ortalamasından ($\bar{X}$=14.17) daha yüksektir.

Eğitim durumuna göre Hizmetkâr Liderlik [$F_{(2\text{-}590)}$ = .637, p > .05] ve Lidere Güven [$F_{(2\text{-}590)}$ = .584, p > .05] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcıların eğitim düzeyleri Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven puanları üzerine etkisi bulunmamaktadır. Bu konularda farklı eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların benzer düşünce yapısına sahip oldukları ifade edilebilir.

4.4.5. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi

Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven puanları çalışma sürelerine göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Özgecilik (Diğergamlık), ve Nezaket puanları çalışma sürelerine göre normal dağılım göstermemektedir. Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Özgecilik (Diğergamlık), ve Nezaket için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 28 ve Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 28.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Çalışma Sürelerine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Hizmetkâr Liderlik	1 5 yıl ve daha az	163	86.85	17.09
	2 6-10 yıl	150	83.98	18.75
	3 11-15 yıl	86	81.34	19.01
	4 16-20 yıl	28	79.04	21.46
	5 21 yıl ve üzeri	28	80.10	19.21
Vicdanlılık	1 5 yıl ve daha az	163	11.47	2.30
	2 6-10 yıl	150	11.10	2.63
	3 11-15 yıl	86	10.57	2.71
	4 16-20 yıl	28	10.93	3.17
	5 21 yıl ve üzeri	28	11.24	2.99
Centilmenlik (Sportmenlik)	1 5 yıl ve daha az	163	15.53	3.08
	2 6-10 yıl	150	15.13	3.28
	3 11-15 yıl	86	14.81	3.14
	4 16-20 yıl	28	14.39	3.79
	5 21 yıl ve üzeri	28	15.57	2.60
Sivil Erdem	1 5 yıl ve daha az	163	15.44	2.84
	2 6-10 yıl	150	14.63	3.31
	3 11-15 yıl	86	14.57	3.25
	4 16-20 yıl	28	13.25	4.01
	5 21 yıl ve üzeri	28	15.05	2.82
Lidere Güven	1 5 yıl ve daha az	163	23.84	6.90
	2 6-10 yıl	150	23.00	6.96
	3 11-15 yıl	86	21.95	7.27
	4 16-20 yıl	28	21.75	7.52
	5 21 yıl ve üzeri	28	21.07	7.39

Tablo incelendiğinde çalışma sürelerine göre Hizmetkâr Liderlik puan ortalamaları 79.04 ile 86.85, Vicdanlılık puan ortalamaları 10.57 ile 11.47, Centilmenlik (Sportmenlik) ortalamaları 14.39 ile 15.57, Sivil Erdem ortalamaları 13.25 ile 15.44, Lidere Güven puan ortalamaları 21.07 ile 23.84 arasında değişiklik göstermektedir. Fakat betimsel istatistik sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir farkın olup olmadığı konusunda bilgi verilememektedir. Bu sebeple farkın olup olmadığı ile ilgili ANOVA tablosuna bakmak gerekmektedir.

Tablo 29.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hizmetkâr Liderlik	Gruplar Arası	3046.641	4	761.660	2.243	.064	-
	Gruplar İçi	152820.043	450	339.600			
	Toplam	155866.685	454				
Vicdanlılık	Gruplar Arası	47.770	4	11.943	1.776	.133	-
	Gruplar İçi	3026.806	450	6.726			
	Toplam	3074.577	454				
Centilmenlik (Sportmenlik)	Gruplar Arası	53.689	4	13.422	1.328	.259	-
	Gruplar İçi	4548.150	450	10.107			
	Toplam	4601.839	454				
Sivil Erdem	Gruplar Arası	142.991	4	35.748	3.587	.007	1-4
	Gruplar İçi	4484.640	450	9.966			
	Toplam	4627.631	454				
Lidere Güven	Gruplar Arası	354.790	4	88.698	1.781	.132	-
	Gruplar İçi	22412.875	450	49.806			
	Toplam	22767.665	454				

Tablo 29. incelendiğinde çalışma sürelerine göre Sivil Erdem puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir [$F_{(4-454)} = 3.587$, $p < .05$]. Farkın hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Sivil Erdem için 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olanları ortalaması ($\bar{X}$= 15.44), 16-20 yıl çalışma süresine sahip olanların ortalamasından ($\bar{X}$= 13.25) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sürelerine göre Hizmetkâr Liderlik [$F_{(4-454)} = 2.243$, $p > .05$], Vicdanlılık [$F_{(4-454)} = 1.776$, $p > .05$], Centilmenlik (Sportmenlik) [$F_{(4-454)} = 1.328$, $p > .05$] ve Lidere Güven [$F_{(4-454)} = 1.781$, $p > .05$] puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bir başka ifadeyle, çalışanların çalışma süreleri Hizmetkâr Liderlik, Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik) ve Lidere Güven puanları üzerinde etkili değildir. Bu konularda farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların benzer düşündükleri ifade edilebilir.

Tablo 30.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Özgecilik (Diğergamlık), ve Nezaket Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 5 yıl ve daha az	163	248.72	4	8.521	.074	-
	2 6-10 yıl	150	221.00				
	3 11-15 yıl	86	210.28				
	4 16-20 yıl	28	190.04				
	5 21 yıl ve üzeri	28	237.30				
Özgecilik (Diğergamlık)	1 5 yıl ve daha az	163	244.26	4	7.326	.120	-
	2 6-10 yıl	150	224.79				
	3 11-15 yıl	86	210.30				
	4 16-20 yıl	28	188.18				
	5 21 yıl ve üzeri	28	244.70				
Nezaket	1 5 yıl ve daha az	163	246.67	4	8.892	.064	-
	2 6-10 yıl	150	217.39				
	3 11-15 yıl	86	213.62				
	4 16-20 yıl	28	193.88				
	5 21 yıl ve üzeri	28	254.48				

Tablo 30. incelendiğinde çalışma sürelerine göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (χ^2 = 8.521, p > .05), Özgecilik (Diğergamlık) (χ^2 = 7.326, p > .05) ve Nezaket (χ^2 = 8.892, p > .05) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Özgecilik (Diğergamlık) ve Nezaket düzeyleri üzerinde çalışanların çalışma süreleri etkili değildir. Bu konularda farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların benzer düşündükleri ifade edilebilir.

4.4.6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Mesleklerine Göre İncelenmesi

Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven puanları mesleklerine göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Nezaket puanları mesleklerine göre normal dağılım göstermemektedir. Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Nezaket için Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve test sonuçları Tablo 31 ve Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 31.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Mesleklerine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Hizmetkâr Liderlik	1 Memur	222	80.68	19.11
	2 Sözleşmeli Memur	133	84.05	19.22
	3 Şirket Çalışanı	150	86.92	17.66
	4 Diğer (Temizlik.güvenlik vb.)	86	80.83	18.60
Özgecilik (Diğergamlık)	1 Memur	222	19.71	3.91
	2 Sözleşmeli Memur	133	19.88	4.00
	3 Şirket Çalışanı	150	21.41	3.45
	4 Diğer (Temizlik.güvenlik vb.)	86	19.05	4.56
Vicdanlılık	1 Memur	222	10.84	2.69
	2 Sözleşmeli Memur	133	10.50	2.94
	3 Şirket Çalışanı	150	11.74	2.18
	4 Diğer (Temizlik.güvenlik vb.)	86	10.29	2.59
Centilmenlik (Sportmenlik)	1 Memur	222	14.76	3.33
	2 Sözleşmeli Memur	133	14.47	3.40
	3 Şirket Çalışanı	150	15.99	2.77
	4 Diğer (Temizlik.güvenlik vb.)	86	14.54	2.84
Sivil Erdem	1 Memur	222	14.49	3.30
	2 Sözleşmeli Memur	133	14.25	3.24
	3 Şirket Çalışanı	150	15.53	2.91
	4 Diğer (Temizlik.güvenlik vb.)	86	14.04	3.05
Lidere Güven	1 Memur	222	21.99	6.97
	2 Sözleşmeli Memur	133	23.18	6.91
	3 Şirket Çalışanı	150	24.05	6.79
	4 Diğer (Temizlik.güvenlik vb.)	86	22.29	6.45

Tablo incelendiğinde mesleklerine göre Hizmetkâr Liderlik puan ortalamaları 80.68 ile 86.92, Özgecilik (Diğergamlık) puan ortalamaları 19.05 ile 21.41, Vicdanlılık puan ortalamaları 10.29 ile 11.74, Centilmenlik (Sportmenlik) puan ortalamaları 14.47 ile 15.99, Sivil Erdem puan ortalamaları 14.04 ile 15.53, Lidere Güven puan ortalamaları 21.99 ile 24.05 arasında değişmektedir. Fakat betimsel istatistik sonuçlarına göre istatistiksel olarak bir farkın olup olmadığı konusunda bilgi verilememektedir. Bu sebeple farkın olup olmadığı ile ilgili ANOVA tablosuna bakmak gerekmektedir.

Tablo 32.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Mesleklerine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hizmetkâr Liderlik	Gruplar Arası	4044.524	3	1348.175	3.854	.009	1-3, 3-4
	Gruplar İçi	205339.581	587	349.812			
	Toplam	209384.105	590				
Özgecilik (Diğergamlık)	Gruplar Arası	393.341	3	131.114	8.515	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	9038.116	587	15.397			
	Toplam	9431.457	590				
Vicdanlılık	Gruplar Arası	160.762	3	53.587	7.818	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	4023.527	587	6.854			
	Toplam	4184.290	590				
Centilmenlik (Sportmenlik)	Gruplar Arası	215.343	3	71.781	7.259	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	5804.355	587	9.888			
	Toplam	6019.698	590				
Sivil Erdem	Gruplar Arası	175.059	3	58.353	5.857	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	5848.343	587	9.963			
	Toplam	6023.402	590				
Lidere Güven	Gruplar Arası	422.586	3	140.862	3.011	.030	1-3
	Gruplar İçi	27463.434	587	46.786			
	Toplam	27886.020	590				

Tablo 32. incelendiğinde çalışanların mesleklerine göre Hizmetkâr Liderlik [$F_{(3-590)}$ = 3.854, $p < .05$], Özgecilik (Diğergamlık) [$F_{(3-590)}$ = 8.515, $p < .05$], Vicdanlılık [$F_{(3-590)}$ = 7.818, $p < .05$], Centilmenlik (Sportmenlik) [$F_{(3-590)}$ = 7.259, $p < .05$], Sivil Erdem [$F_{(3-590)}$ = 5.857, $p < .05$] ve Lidere Güven [$F_{(3-590)}$ = 3.011, $p < .05$] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Farkın hangi gruplar lehine olduğu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır.

Test sonucuna göre Hizmetkâr Liderlik için Şirket Çalışanı ortalaması ($\bar{X}$= 86.92), memurların ($\bar{X}$= 80.68) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ($\bar{X}$= 80.83) daha yüksektir. Özgecilik (Diğergamlık) için Şirket Çalışanı olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 21.41), memurların ($\bar{X}$= 19.71), sözleşmeli memurların ($\bar{X}$= 19.88) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ($\bar{X}$= 19.05) daha yüksektir. Vicdanlılık için Şirket Çalışanı olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 11.74), memurların ($\bar{X}$= 10.84), sözleşmeli memurların ($\bar{X}$= 10.50) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ($\bar{X}$= 10.29)

daha yüksektir. Centilmenlik (Sportmenlik) için Şirket Çalışanı olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 15.99), memurların ($\bar{X}$= 14.76), sözleşmeli memurların ($\bar{X}$= 14.47) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ($\bar{X}$= 14.54) daha yüksektir. Sivil Erdem için Şirket Çalışanı olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 15.53), memurların ($\bar{X}$= 14.49), sözleşmeli memurların ($\bar{X}$= 14.25) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ($\bar{X}$= 14.04) daha yüksektir. Lidere Güven için Şirket Çalışanı olanların puan ortalaması ($\bar{X}$= 24.05), memurların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 21.99) daha yüksektir.

Tablo 33.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Nezaket Düzeylerinin Mesleklerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 Memur	222	280.52	3	33.040	.001	1-3, 2-3, 3-4
	2 Sözleşmeli Memur	133	272.25				
	3 Şirket Çalışanı	150	363.67				
	4 Diğer (Temizlik, güvenlik vb.)	86	254.65				
Nezaket	1 Memur	222	279.23	3	17.994	.001	1-3, 2-3, 3-4
	2 Sözleşmeli Memur	133	288.73				
	3 Şirket Çalışanı	150	344.38				
	4 Diğer (Temizlik, güvenlik vb.)	86	266.15				

Tablo 33. incelendiğinde çalışanların mesleklerine göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (χ^2 =33,040, p < .05) ve Nezaket (χ^2=17,994,p < .05) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Şirket Çalışanı olanların sıra ortalaması (363.67), memurların (280.52), sözleşmeli memurların (272.25) ve diğer meslek çalışanlarının sıra ortalamasından (254.65) daha yüksektir. Nezaket için Şirket Çalışanı olanların sıra ortalaması (344.38), memurların (279.23), sözleşmeli memurların (288.73) ve diğer meslek çalışanlarının sıra ortalamasından (266.15) daha yüksektir.

4.4.7. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Statülerine Göre İncelenmesi,

Katılımcıların hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ÖVD alt boyutları vicdanlılık, nezaket, centilmenlik (sportmenlik), sivil erdem ve lidere güven puanları statülerine göre normal dağılım gösterirken, ÖVD alt boyutu özgecilik (diğergamlık) puanları ise statülerine göre normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılım gösterenle hizmetkâr liderlik, ÖVD ve alt boyutları ile lidere güven ile ilgili ilişkisiz örneklemler t testi, normal dağılım gösteremeyen ÖVD alt boyutu özgecilik (diğergamlık) için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 34'te ilişkisiz örneklemler t testi gösterilirken, Tablo 35'te ise Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 34.

Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem ve Lidere Güven Puanları Statülerine Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	Çalışan	544	82.74	18.81	-1.318	589	.188
	Yönetici	47	86.52	19.04			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Çalışan	544	72.42	13.39	-5.440	589	.001
	Yönetici	47	80.13	8.88			
Vicdanlılık	Çalışan	544	10.79	2.69	-5.426	589	.001
	Yönetici	47	12.36	1.82			
Nezaket	Çalışan	544	12.33	2.83	-5.013	589	.006
	Yönetici	47	13.49	1.35			
Centilmenlik (Sportmenlik)	Çalışan	544	14.84	3.23	-5.163	589	.001
	Yönetici	47	16.60	2.13			
Sivil Erdem	Çalışan	544	14.48	3.21	-5.151	589	.001
	Yönetici	47	16.39	2.35			
Lidere Güven	Çalışan	544	22.69	6.81	-1.571	589	.117
	Yönetici	47	24.33	7.50			

Tablo 34. incelendiğinde çalışanların statülerine göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ($t_{(589)}$ = -5,440, $p < .05$), Vicdanlılık ($t_{(589)}$ = -5,426, $p < .05$), Nezaket ($t_{(589)}$ = -5,013, $p < .05$), Centilmenlik (Sportmenlik) ($t_{(589)}$ = -5,163, $p < .05$) ve Sivil Erdem ($t_{(589)}$ = -5,151, $p < .05$), puanları anlamlı farklılık göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için yöneticilerin puan ortalaması ($\bar{X}$= 80.13), çalışanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 72.42) daha yüksektir. Vicdanlılık için

yöneticilerin puan ortalaması ($\bar{X}$= 12.36), çalışanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 10.79) daha yüksektir. Nezaket için yöneticilerin puan ortalaması ($\bar{X}$= 13.49), çalışanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 12.33) daha yüksektir. Centilmenlik (Sportmenlik) için yöneticilerin puan ortalaması ($\bar{X}$= 16.60), çalışanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 14.84) daha yüksektir. Sivil Erdem için yöneticilerin puan ortalaması (= 16.39), çalışanların puan ortalamasından ($\bar{X}$= 14.48) daha yüksektir.

Çalışanların statülerine göre Hizmetkâr Liderlik ($t_{(589)}$ = -1.318, p > .05) ve Lidere Güven ($t_{(589)}$ = -1.571, p > .05) puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Araştırmaya katılanların statülerinin Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven puanları üzerine etkili olmadığı, farklı statüye sahip katılımcıların birbiriyle örtüşen düşünce yapısında oldukları ifade edilebilir.

Tablo 35.

Çalışanların Özgecilik (Diğergamlık) Düzeylerinin Statülerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Özgecilik (Diğergamlık)	Çalışan	544	291.75	158711.00	10471.00	.038
	Yönetici	47	345.21	16225.00		

Tablo 35. incelendiğinde çalışanların statülerine göre Özgecilik (Diğergamlık) düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (U = 10471.00, p < .05). Özgecilik (Diğergamlık) için yöneticilerin sıra ortalaması (345.21), çalışanların sıra ortalamasından (291.75) daha düşüktür.

4.4.8. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri İstihdam Şekillerine Göre İncelenmesi

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri puanları istihdam şekillerine göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları, hizmetkâr liderlik ve lidere güvenleri için ilişkisiz örneklemler t testi uygulanmıştır. Tablo 36'da ilişkisiz örneklemler t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 36.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puanları İstihdam Şekillerine Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	Kamu-Devlet	521	82.89	19.07	-.554	589	.580
	Özel firma	70	84.22	17.06			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kamu-Devlet	521	73.06	13.15	.131	589	.896
	Özel firma	70	72.84	14.09			
Özgecilik (Diğergamlık)	Kamu-Devlet	521	20.09	3.95	.100	589	.920
	Özel firma	70	20.04	4.34			
Vicdanlılık	Kamu-Devlet	521	10.92	2.65	.161	589	.872
	Özel firma	70	10.87	2.81			
Nezaket	Kamu-Devlet	521	12.42	2.75	-.001	589	.999
	Özel firma	70	12.42	2.80			
Centilmenlik (Sportmenlik)	Kamu-Devlet	521	14.98	3.21	-.011	589	.991
	Özel firma	70	14.98	3.06			
Sivil Erdem	Kamu-Devlet	521	14.65	3.17	.294	589	.769
	Özel firma	70	14.53	3.42			
Lidere Güven	Kamu-Devlet	521	22.89	6.86	.626	589	.532
	Özel firma	70	22.34	7.03			

Çalışanların istihdam şekillerine göre Hizmetkâr Liderlik ($t_{(589)}$ = -.554, p > .05), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ($t_{(589)}$ = .131, p > .05), Özgecilik (Diğergamlık) ($t_{(589)}$ = , .100 p > .05), Vicdanlılık ($t_{(589)}$ = .161, p > .05), Nezaket ($t_{(589)}$ = -.001, p > .05), Centilmenlik (Sportmenlik) ($t_{(589)}$ = -.011, p > .05), Sivil Erdem ($t_{(589)}$ = .294, p > .05), Lidere Güven ($t_{(589)}$ = .626, p > .05) puanları anlamlı farklılık göstermemektedir. Hizmetkâr liderlik, ÖVD ve alt boyutları, ve lidere güven puanları üzerinde etkilemediği çalışanların istihdam şekillerinin etkili olmadığı, bu konularda farklı şekillerde istihdam edilen çalışanların birbirleriyle benzer düşündükleri ifade edilebilir.

4.5. Korelasyon Analizi

Araştırma soruna cevap bulmak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 37'de Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmış ve analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 37.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güvenleri Arasındaki İlişki

Ölçek/boyut	Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik (Diğergamlık)	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik (Sportmenlik)	Sivil Erdem	Lidere Güven
Hizmetkâr Liderlik		.49**	.42**	.40**	.37**	.42**	.44**	.80**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			.88**	.77**	.84**	.85**	.84**	.40**
Özgecilik (Diğergamlık)				.56**	.73**	.66**	.64**	.31**
Vicdanlılık					.52**	.57**	.63**	.33**
Nezaket						.65**	.61**	.24**
Centilmenlik (Sportmenlik)							.66**	.39**
Sivil Erdem								.41**
Lidere Güven								

*: .05 düzeyinde anlamlı, **: .01 düzeyinde anlamlı, n=591

Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($r = .49$, $p < .05$). Hizmetkâr Liderlik puanı yükseldikçe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı da yükselecektir.

Hizmetkâr Liderlik ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları özgecilik (diğergamlık) ($r = .42$, $p < .05$), vicdanlılık ($r = .40$, $p < .05$), nezaket ($r = .37$, $p < .05$), centilmenlik (sportmenlik) ($r = .42$, $p < .05$), sivil erdem ($r = .44$, $p < .05$) arasında pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik puanı yükseldikçe ÖVD alt boyutları puanı da yükselecektir.

Hizmetkâr Liderlik ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif yönlü, yüksek seviyede ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .80$, $p < .05$). Hizmetkâr liderlik puanı yükseldikçe Lidere Güven puanı da yükselecektir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Özgecilik (Diğergamlık) düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .88$, $p < .05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı arttıkça Özgecilik (Diğergamlık) puanı da artmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Vicdanlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .77$, $p < .05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı arttıkça Vicdanlılık puanı da artmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Nezaket düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .84$, $p < .05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı arttıkça Nezaket puanı da artmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Centilmenlik (Sportmenlik) düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .85$, $p < .05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı arttıkça Centilmenlik (Sportmenlik) puanı da artmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Sivil Erdem düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .84$, $p < .05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı arttıkça Sivil Erdem puanı da artmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .40$, $p < .05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanı arttıkça Lidere Güven puanı da artmaktadır.

Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu ile Vicdanlılık alt boyutu düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .56$, $p < .05$). Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu puanı arttıkça Vicdanlılık alt boyutu puanı da artmaktadır. Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu ile Nezaket alt boyutu seviyeleri arasında pozitif yönlü, yüksek seviyede anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .73$, $p < .05$). Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu puanı arttıkça Nezaket alt boyutu puanı da artmaktadır. Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu ile Centilmenlik (Sportmenlik) alt boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .66$, $p < .05$). Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu puanı yükseldikçe Centilmenlik (Sportmenlik) alt boyutu puanı da yükselecektir. Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu ile Sivil Erdem alt boyutu düzeyleri arasında pozitif, orta seviyede ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .64$, $p < .05$). Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu puanı yükseldikçe Sivil Erdem alt boyutu puanı da yükselecektir. Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .31$, $p <$

.05). Özgecilik (Diğergamlık) alt boyutu puanı arttıkça Lidere Güven puanı da yükselecektir.

Vicdanlılık alt boyutu ile nezaket alt boyutu arasında ($r = .52$, $p < .05$), vicdanlılık alt boyutu ile centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu ($r = .57$, $p < .05$), vicdanlılık alt boyutu ile sivil erdem alt boyutu arasında ($r = .63$, $p < .05$) pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile vicdanlılık alt boyutu puanı yükseldikçe, nezaket alt boyutu, centilmenlik alt boyutu, sivil erdem alt boyutu puanları da yükselme gösterecektir. Vicdanlılık alt boyutu ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .33$, $p < .05$). Vicdanlılık alt boyutu puanı yükseldikçe Lidere Güven puanı da yükselecektir.

Nezaket alt boyutu ile centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu ($r = .65$, $p < .05$), nezaket alt boyutu ile sivil erdem alt boyutu arasında ($r = .61$, $p < .05$) pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile nezaket alt boyutu yükseldikçe centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu ve sivil erdem alt boyutu puanları de yükselme gösterecektir. Nezaket alt boyutu ile ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif yönlü, düşük seviyede ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .24$, $p < .05$). Nezaket alt puanı yükseldikçe Lidere Güven puanı da yükselme gösterecektir.

Centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu ile sivil erdem alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmitir ($r = .66$, $p < .05$). Centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu puanı yükseldikçe sivil erdem alt boyutu puanı da yükselecektir. Centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r = .39$, $p < .05$). Centilmenlik (sportmenlik) alt boyutu puanı yükseldikçe Lidere Güven puanı da yükselecektir.

Sivil erdem alt boyutu ile ile Lidere Güven düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r = .41$, $p < .05$). Sivil Erdem alt boyutu puanı yükseldikçe Lidere Güven puanı da yükselme gösterecektir.

4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

4.6.1. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın H1 hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 38'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 38.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Hizmetkâr Liderlik	.489	13.598	< 0.001	.239	.238	11.571	184.917

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.489$, $t = 13.598$, $F = 184.917$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmitir. Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.239$, Uyarlanmış $R^2 = 0.238$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları da artış göstermektedir. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. **H_1 hipotezi desteklenmektedir.**

4.6.2. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın H2 hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 39'da analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 39.

Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik, Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.799$, $t = 32.267$, $F = 1041.173$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.639$, Uyarlanmış $R^2 = 0.638$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları da artış göstermektedir. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. **H_2 hipotezi desteklenmektedir.**

4.6.3. Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın H3 hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 40'da analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 40.

Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lidere Güven	.400	10.604	< 0.001	.160	.159	12.154	112.446

Tabloya göre Lidere Güven Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.400, t = 10.604, F = 112.446, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere Güven Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki varyansın yaklaşık %16'sını açıklamaktadır (R^2 = 0.160, Uyarlanmış R^2 = 0.159). İlişkinin yönü pozitiftir.

Lidere Güven puanları arttığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları da artış göstermektedir. Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. **H_3 hipotezi desteklenmektedir.**

4.6.4. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri

Lidere güvenin Hizmetkâr liderliğin Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_4 hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 41'de özetlenmektedir.

Tablo 41.

Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	P
(Constant)	44.547	2.161		20.616	.000
HLO	.329	.042	.467	7.809	.000
LGO	.052	.115	.027	.450	.653
Bağımlı değişken: OVD					

Tablo 41. incelendiğinde Örgütsel vatandaşlık üzerinde Hizmetkâr liderliğin anlamlı ($p < .05$), Lidere güvenin ise anlamsız ($p > .05$) etkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgi Lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 42'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa tam aracılık etkisi var demektir.

Tablo 42.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

```
Model : 4
  Y : OVD
  X : HLO
  M : LGO

Örneklem
Sayısı: 591

Bağımlı Değişken: LGO

Model Summary
      R    R-sq    MSE      F        df1     df2        p
   .799    .639  17.106  1041.173   1.000  589.000    .000

Model
         coeff     se      t        p     LLCI     ULCI
constant -1.395   .770   -1.813     .070   -2.907    .116
HLO       .292    .009   32.267    .000     .274    .309

Bağımlı Değişken:
 OVD

Model Summary
      R    R-sq    MSE      F        df1     df2        p
   .489    .239  134.079  92.435   2.000  588.000    .000

Model
         coeff     se      t        p     LLCI     ULCI
constant 44.547  2.161  20.616    .000   40.303   48.790
HLO       .329    .042   7.809    .000     .265     .398
LGO       .052    .115    .450    .653    -.175     .278
```

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.329	.042	7.809	.000	.246	.411

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

Indirect effect(s) of X on Y:

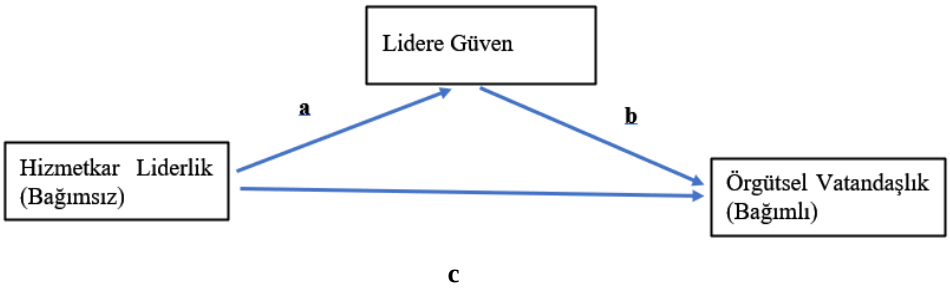
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LGO	.015	.035	-.055	.086

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 42'de yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "X'in Y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, Hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Örgütsel vatandaşlık üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise Lidere güvenin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Burada Lidere güvenden Örgütsel vatandaşlığa giden yol anlamlı olmadığı için aracılık etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Aracılık etkisini ölçmek için başka bir test de Sobel Testidir. Sobel testi, aracı değişkenin araştırmaya eklenmesinden sonra bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında meydana gelen ilişkide düşüş tespit belirlenmesi durumunda bu düşüşü tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Sobel, 1982). Diğer bir ifadeyle bu testin amacı bağımlı ve bağımsız değişkenler için aracı değişkenin önemli olup olmadığını ölçmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmede aracı değişken modele eklenmişken inceleyip yorumlanmasına yardımcı olmaktadır (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018, s.4).

Sobel test ile Hizmetkâr liderliğin Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 21. Aracılık modeli 1

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Örgütsel vatandaşlığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, Lidere güvenin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasını; b, Örgütsel Vatandaşlığın Lidere Güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Örgütsel Vatandaşlığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 43'de verilmiştir.

Tablo 43.

Regresyon modeli (Örgütsel Vatandaşlığın Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.329	0.042	0.467	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	-0.052	0.115	-0.027	< .653
R^2 = 0.239 (model), R^2 = 0.639 (Lidere Güven)				

Tablo 43. incelendiğinde b yolunun anlamlı olmadığı (p > .05), a ve c yollarının ise anlamlı olduğu görülmektedir (p < .05). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Örgütsel Vatandaşlıktaki varyansın yaklaşık %46'sı model tarafından açıklanmaktadır. Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %23'ü Hizmetkâr Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 44'de verilmiştir.

Tablo 44.

Aracılık etkisi testi sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.292	-0.022	> .05

Tablo 44. incelendiğinde ab yolunun anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Buna göre Örgütsel Vatandaşlığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güven anlamlı bir **aracılık etkisi göstermemektedir**. **Bu sonuca göre H_4 hipotezi desteklenmemektedir.**

4.7. Araştırmanın Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi

4.7.1. Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H5 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 45'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 45.

Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Diğergamlık	Hizmetkâr Liderlik	.416	11.117	< 0.001	.173	.172	3.638	123.584

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Diğergamlığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.416$, $t = 11.117$, $F = 123.584$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Diğergamlıktaki varyansın yaklaşık %17'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0.173$, Uyarlanmış $R^2 = 0.172$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Diğergamlık puanları da artış göstermektedir. "Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir." **H_5 alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.2. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H6 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 46'da analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 46.

Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.799, t = 32.267, F = 1041.173, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.639, Uyarlanmış R^2 = 0.638). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları da artış göstermektedir. "Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir." **H_6 alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.3. Lidere Güvenin Diğergamlık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H7 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 47'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 47.

Lidere Güvenin Diğergamlığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Diğergamlık	Lidere Güven	.309	7.872	< 0.001	.095	.094	3.806	61.969

Tabloya göre Lidere Güven Diğergamlığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.309, t = 7.872, F = 61.969, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere Güven Diğergamlıktaki varyansın yaklaşık %10'unu açıklamaktadır (R^2 = 0.095, Uyarlanmış R^2 = 0.094). İlişkinin yönü pozitiftir. Lidere Güven puanları arttığında Diğergamlık puanları da artış göstermektedir. "Lidere

Güvenin Diğergamlık üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_7 alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.4. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Aracılık Etkisi

Lidere güvenin Hizmetkâr liderliğin Diğergamlık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{24} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 48’de özetlenmektedir.

Tablo 48.

Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	P
(Constant)	12.689	.679		18.694	.000
HLO	.100	.013	.470	7.545	.000
LGO	-.039	.036	-.067	-1.078	.281

Bağımlı değişken: Diğergamlık

Tablo 48. incelendiğinde Diğergamlık üzerinde Hizmetkâr liderliğin anlamlı ($p < .05$), Lidere güvenin ise anlamsız ($p > .05$) etkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgi Lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin Diğergamlık üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 49’da yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa tam aracılık etkisi var demektir.

Tablo 49.

Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Diğergamlık
X : HLO
M : LGO

Örneklem
Sayısı: 591

Bağımlı Değişken: LGO
Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.799	.639	17.106	1041.173	1.000	589.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1.395	.770	-1.813	.070	-2.907	.116
HLO	.292	.009	32.267	.000	.274	.309

Bağımlı Değişken:
Diğergamlık

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.418	.175	13.232	62.391	2.000	588.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	12.689	.679	18.694	.000	11.356	14.022
HLO	.100	.013	7.545	.000	.074	.126
LGO	-.039	.036	-1.078	.281	-.110	.032

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.100	.013	7.545	.000	.074	.126

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

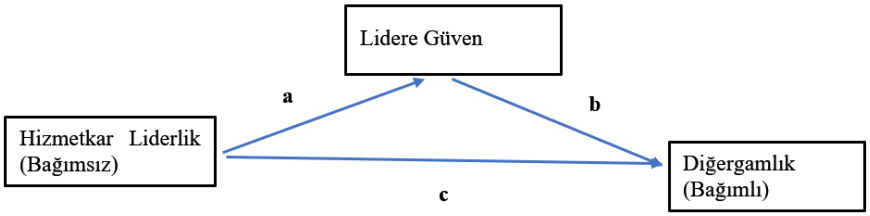
Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LGO	-.011	.012	-.034	.011

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 49'da yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "X'in Y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, Hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Diğergamlık üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise Lidere güvenin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Burada Lidere güvenden Diğergamlığa giden yol anlamlı olmadığı için aracılık etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Sobel testi ile Hizmetkâr liderliğin Diğergamlık üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 22. Aracılık modeli 2

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

"Diğergamlığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasını; b, Diğergamlığın Lidere Güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Diğergamlığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50.

Regresyon modeli (Diğergamlığın Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.100	0.013	0.470	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	-0.039	0.036	0.470	< .001
R^2 = 0.175 (model), R^2 = 0.639 (Lidere Güven)				

Tablo 50. incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Diğergamlıktaki varyansın yaklaşık %18'i model tarafından açıklanmaktadır. Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ü Hizmetkâr Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 51'de verilmiştir.

Tablo 51.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	-0.011	-0.054	0.281

Tablo 51. incelendiğinde ab yolunun anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Buna göre Diğergamlığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güven anlamlı bir **aracılık etkisi göstermemektedir**. **Bu sonuca göre H_8 hipotezi desteklenmemektedir.**

4.7.5. Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H9 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 52'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 52.

Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Vicdanlılık	Hizmetkâr Liderlik	.395	10.444	< 0.001	.156	.155	2.448	109.083

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Vicdanlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.395$, $t = 10.444$, $F = 109.083$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Vicdanlılıktaki varyansın yaklaşık %16'sını açıklamaktadır ($R^2 = 0.156$, Uyarlanmış $R^2 = 0.155$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Vicdanlılık puanları da artış göstermektedir. "Hizmetkâr

Liderliğin Vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_9 alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.6. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H10 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 53’de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 53.

Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.799, t = 32.267, F = 1041.173, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64’ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.639, Uyarlanmış R^2 = 0.638). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları da artış göstermektedir. “Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_{10} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.7. Lidere Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H11 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 54’de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 54.

Lidere Güvenin Vicdanlılığı Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Vicdanlılık	Lidere Güven	.329	8.449	< 0.001	.108	.107	2.517	71.381

Tabloya göre Lidere Güven Vicdanlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.329, t = 8.449, F = 71.381, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere Güven Vicdanlılıktaki varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır (R^2 = 0.108, Uyarlanmış R^2 = 0.107). İlişkinin yönü pozitiftir. Lidere Güven puanları arttığında Vicdanlılık puanları da artış göstermektedir. "Lidere Güvenin Vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir." **H_{11} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.8. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Aracılık Etkisi

Lidere güvenin Hizmetkâr liderliğin Vicdanlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{12} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 55'de özetlenmektedir.

Tablo 55.

Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	P
(Constant)	6.293	.457		13.766	.000
HLO	.052	.009	.367	5.823	.000
LGO	.014	.024	.036	.565	.572

Bağımlı değişken: Vicdanlılık

Tablo 55. incelendiğinde Vicdanlılık üzerinde Hizmetkâr liderliğin anlamlı (p < .05), Lidere güvenin ise anlamsız (p > .05) etkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgi Lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin Vicdanlılık üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 56'da yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa tam aracılık etkisi var demektir.

Tablo 56.

Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

```
Model : 4
  Y : Vicdanlılık
  X : HLO
  M : LGO

Örneklem
Sayısı: 591

Bağımlı Değişken: LGO

Model Summary
     R    R-sq    MSE     F        df1    df2       p
   .799    .639  17.106  1041.173   1.000  589.000    .000

Model
         coeff     se      t        p    LLCI    ULCI
constant  -1.395   .770   -1.813     .070   -2.907    .116
HLO       .292    .009   32.267    .000     .274    .309

Bağımlı Değişken:
 Vicdanlılık

Model Summary
     R    R-sq    MSE     F       df1    df2       p
   .396    .157    6.001   54.638   2.000  588.000    .000

Model
         coeff     se      t       p     LLCI    ULCI
constant   6.293   .457  13.766    .000   11.356   14.022
HLO       .052   .009   5.823    .000     .074     .126
LGO       .014   .024    .565    .572    -.110    .032

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Direct effect of X on Y
   Effect     se     t        p     LLCI   ULCI
    .056    .005   10.444    .000    .045    .066

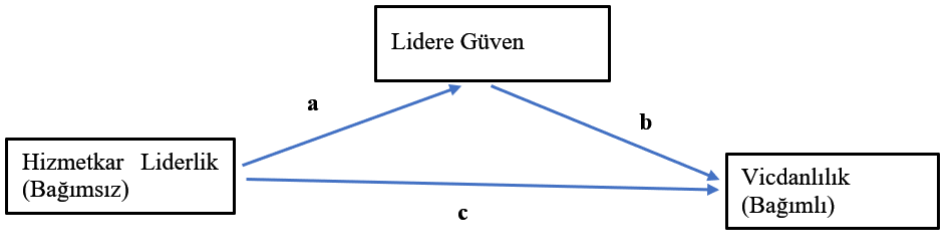
X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
LGO    .004    .008     -.011       .019

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000
```

Tablo 56'da yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "X'in Y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, Hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Vicdanlılık üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise Lidere güvenin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Burada Lidere güvenden Vicdanlılığa giden yol anlamlı olmadığı için aracılık etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Sobel test ile Hizmetkâr liderliğin Vicdanlılık üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 23. Aracılık modeli 3

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Vicdanlılığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasını; b, Vicdanlılığın Lidere Güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Vicdanlılığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 57'de verilmiştir.

Tablo 57.

Regresyon Modeli (Vicdanlılığın Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.052	0.009	0.367	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	0.014	0.024	0.036	< .001
R^2 = 0.157 (model), R^2 = 0.639 (Lidere Güven)				

Tablo 57. incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Vicdanlılıktaki varyansın yaklaşık %16'sı model tarafından açıklanmaktadır. Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ü Hizmetkâr Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 58'de verilmiştir.

Tablo 58.

Aracılık etkisi testi sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.004	0.029	0.572

Tablo 58. incelendiğinde ab yolunun anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Buna göre Vicdanlılığın Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güven anlamlı bir **aracılık etkisi göstermemektedir**. **Bu sonuca göre H_{12} alt hipotezi desteklenmemektedir.**

4.7.9. Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H13 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 59'da analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 59.

Hizmetkâr Liderliğin Centilmenliği Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Centilmenlik	Hizmetkâr Liderlik	.424	11.352	< 0.001	.180	.178	2.900	128.865

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Centilmenliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.424$, $t = 11.352$, $F = 128.865$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Centilmenlikteki varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0.180$ Uyarlanmış $R^2 = 0.178$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Centilmenlik puanları da artış göstermektedir. "Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır." **H_{13} althipotezi desteklenmektedir.**

4.7.10. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde Etkisi

Araştırmanın H14 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 60'da analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 60.

Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.799$, $t = 32.267$, $F = 1041.173$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.639$, Uyarlanmış $R^2 = 0.638$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları da artış göstermektedir. "Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir." **H_{14} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.11. Lidere Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H15 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 61'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 61.

Lidere Güvenin Centilmenliği Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Centilmenlik	Lidere Güven	.386	10.140	< 0.001	.149	.147	2.950	102.829

Tabloya göre Lidere Güven Centilmenliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.386, t = 10.140, F = 102.829, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere Güven Centilmenlikteki varyansın yaklaşık %15'ini açıklamaktadır (R^2 = 0.149, Uyarlanmış R^2 = 0.147). İlişkinin yönü pozitiftir. Lidere Güven puanları arttığında Centilmenlik puanları da artış göstermektedir. "Lidere Güvenin Centilmenlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir." **H_{15} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.12. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Aracılık Etkisi

Lidere güvenin Hizmetkâr liderliğin Centilmenlik üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{16} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 62'de özetlenmektedir.

Tablo 62.

Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	P
(Constant)	9.095	.539		16.880	.000
HLO	.054	.010	.320	5.167	.000
LGO	.060	.029	.130	2.098	.036

Bağımlı değişken: Centilmenlik

Tablo 62. incelendiğinde Centilmenlik üzerinde Hizmetkâr liderliğin ve Lidere güvenin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir (p < .05). HLO'nun etkisi Beta için 0.424'ten 0.320'ye düşmüştür. Bu bilgi Lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin Centilmenlik üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 63'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa tam aracılık etkisi var demektir.

Tablo 63.

Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

```
Model : 4
  Y : Centilmenlik
  X : HLO
  M : LGO

Örneklem
Sayısı: 591

Bağımlı Değişken: LGO

Model Summary
     R    R-sq    MSE      F        df1     df2        p
   .799    .639  17.106  1041.173   1.000  589.000    .000

Model
         coeff     se      t        p     LLCI     ULCI
constant  -1.395   .770   -1.813     .070   -2.907    .116
HLO       .292     .009   32.267     .000     .274    .309

Bağımlı Değişken:
 Centilmenlik

Model Summary
     R    R-sq    MSE     F       df1     df2       p
   .431    .186    8.337   67.005   2.000  588.000    .000

Model
         coeff     se      t       p      LLCI     ULCI
constant  9.095   .539  16.880     .000   8.037   10.153
HLO       .054   .010   5.167     .000    .034     .075
LGO       .060   .029    2.098    .036    .004     .117

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Direct effect of X on Y
  Effect     se     t       p      LLCI   ULCI
   .054    .010   5.167    .000    .034    .075

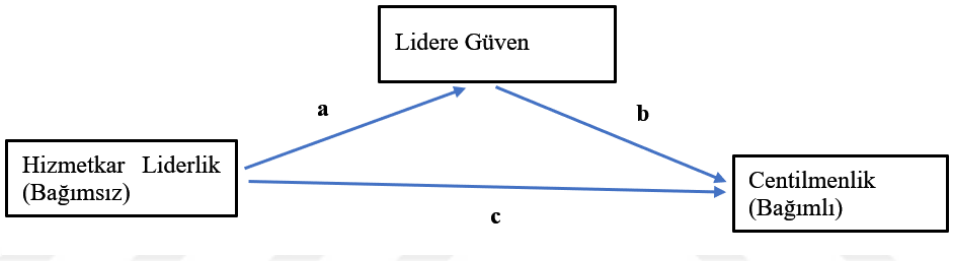
X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
LGO    .018    .009     .000       .036

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000
```

Tablo 63'de yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "X''in Y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, Hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Centilmenlik üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise Lidere güvenin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Hayes'e göre (2018) BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldığı değerler arasında 0 (sıfır) olmaması tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (0.000) ve BootULCI (0.036) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından Lidere güvenin tam aracılık etkisi vardır.

Sobel test ile Hizmetkâr liderliğin Centilmenlik üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 24. Aracılık modeli 4

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Centilmenliğin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasını; b, Centilmenliğin Lidere Güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Centilmenliğin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 64'de verilmiştir.

Tablo 64.

Regresyon Modeli (Centilmenliğin Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.054	0.010	0.320	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	0.060	0.029	0.130	< .036
R^2 = 0.186 (model), R^2 = 0.639 (Lidere Güven)				

Tablo 64. incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Centilmenlikteki varyansın yaklaşık %19'u model tarafından açıklanmaktadır. Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ü Hizmetkâr Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 65'de verilmiştir.

Tablo 65.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.072	0.424	0.036

Tablo 65. incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Centilmenliğin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güven anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. İlk olarak Centilmenliğin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanması anlamlı çıkmıştır. Modele diğer değişkenler dahil edildiğinde hem aracılık etkisi (ab yolu) hem de doğrudan etki (c yolu) anlamlı olduğu için **kısmi aracılık etkisi var** şeklinde değerlendirilmiştir. **Bu sonuca göre H_{16} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.13. Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H17 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 66'da analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 66.

Hizmetkâr Liderliğin Nezaketi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Nezaket	Hizmetkâr Liderlik	.368	9.606	< 0.001	.135	.134	2.564	92.270

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Nezaketi anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.368, t = 9.606, F = 92.270, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Nezaketteki varyansın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.135 Uyarlanmış R^2 = 0.134). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Nezaket puanları da artış göstermektedir.“ Hizmetkâr Liderliğin Nezaket üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_{17} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.14. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H18 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 67'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 67.

Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.799, t = 32.267, F = 1041.173, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.639, Uyarlanmış R^2 = 0.638). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları

da artış göstermektedir. “Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_{18} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.15. Lidere Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H19 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 68’de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 68.

Lidere Güvenin Nezaketi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Nezaket	Lidere Güven	.243	6.071	< 0.001	.059	.057	2.675	36.861

Tabloya göre Lidere Güven Nezaketi anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.243, t = 6.071, F = 36.861, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere Güven Nezaketteki varyansın yaklaşık %6’sını açıklamaktadır (R^2 = 0.059, Uyarlanmış R^2 = 0.057). İlişkinin yönü pozitiftir. Lidere Güven puanları arttığında Nezaket puanları da artış göstermektedir. “Lidere Güvenin Nezaket üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_{19} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.16. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Aracılık Etkisi

Lidere güvenin Hizmetkâr liderliğin Nezaket üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{20} alt hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 69’da özetlenmektedir.

Tablo 69.

Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	P
(Constant)	7.874	.477		16.516	.000
HLO	.070	.009	.482	7.584	.000
LGO	-.057	.025	-.142	-2.241	.036

Bağımlı değişken: Nezaket

Tablo 69. incelendiğinde Nezaket üzerinde Hizmetkâr liderliğin ve Lidere güvenin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir ($p < .05$). HLO'nun etkisi Beta için 0.368'den 0.482'ye çıkmıştır. Bu bilgi ile Lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olma durumu hakkında yorum yapılamamaktadır.

Hizmetkâr liderliğin Nezaket üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 70'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa tam aracılık etkisi var demektir.

Tablo 70.

Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Nezaket
X : HLO
M : LGO

Örneklem Sayısı: 591

Bağımlı Değişken: LGO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.799	.639	17.106	1041.173	1.000	589.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1.395	.770	-1.813	.070	-2.907	.116
HLO	.292	.009	32.267	.000	.274	.309

Bağımlı Değişken: Nezaket

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.378	.143	6.528	48.961	2.000	588.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	7.874	.477	16.516	.000	6.938	8.811
HLO	.070	.009	7.584	.000	.052	.089
LGO	-.057	.025	-2.241	.025	-.107	-.007

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.070	.009	7.584	.000	.052	.089

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

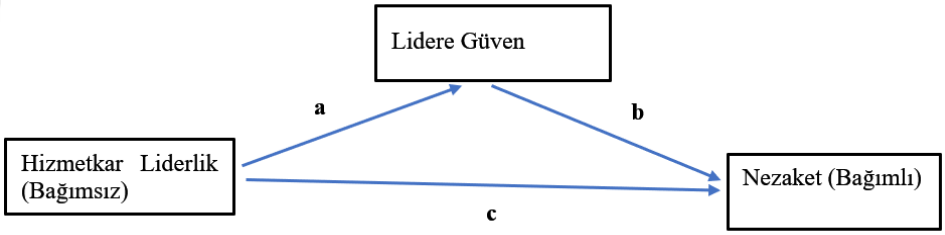
Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LGO	-.017	.008	-.031	-.002

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 70'de yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "X'in Y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, Hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Nezaket üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise Lidere güvenin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Hayes'e göre (2018) BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldığı değerler arasında 0 (sıfır) olmaması tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (-0.031) ve BootULCI (-0.002) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından Lidere güvenin tam aracılık etkisi vardır.

Sobel test ile Hizmetkâr liderliğin Nezaket üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 25. Aracılık modeli 5

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Nezaketin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasını; b, Nezaketin Lidere Güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Nezaketin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 71'de verilmiştir.

Tablo 71.

Regresyon Modeli (Nezaketin Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.070	0.009	0.482	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	-0.057	0.025	-0.142	< .025
R^2 = 0.143 (model), R^2 = 0.639 (Lidere Güven)				

Tablo 71. incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Nezaketteki varyansın yaklaşık %14'ü model tarafından açıklanmaktadır. Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ü Hizmetkâr Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 72'de verilmiştir.

Tablo 72.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	-0.017	-0.113	0.025

Tablo 72. incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Nezaketin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güven anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. İlk olarak Nezaketin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanması anlamlı çıkmıştır. Modele diğer değişkenler dahil edildiğinde hem aracılık etkisi (ab yolu) hem de doğrudan etki (c yolu) anlamlı olduğu için **kısmi aracılık etkisi var** şeklinde değerlendirilmiştir. **Bu sonuca göre H_{20} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.17. Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H21 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 73'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 73.

Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdemi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Sivil Erdem	Hizmetkâr Liderlik	.436	11.759	< 0.001	.190	.189	2.878	138.264

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Sivil Erdemi anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.436, t = 11.759, F = 138.264, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Sivil Erdemdeki varyansın yaklaşık %19'unu açıklamaktadır (R^2 = 0.190 Uyarlanmış R^2 = 0.189). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Sivil Erdem puanları da artış göstermektedir. "Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir." **H_{21} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.18. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H22 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 74'de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 74.

Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

Tabloya göre Hizmetkâr Liderlik Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.799, t = 32.267, F = 1041.173, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.639, Uyarlanmış R^2 = 0.638). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları

da artış göstermektedir. “Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” **H_{22} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.19. Lidere Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın H23 alt hipotezinin test edilmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 75’de analiz sonucu verileri yer almaktadır.

Tablo 75.

Lidere Güvenin Sivil Erdemi Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Sivil Erdem	Lidere Güven	.406	10.780	< 0.001	.165	.163	2.922	116.202

Tabloya göre Lidere Güven Sivil Erdemi anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.406, t = 10.780, F = 116.202, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere Güven Sivil Erdemdeki varyansın yaklaşık %17’sini açıklamaktadır (R^2 = 0.165, Uyarlanmış R^2 = 0.163). İlişkinin yönü pozitiftir. Lidere Güven puanları arttığında Sivil Erdem puanları da artış göstermektedir. “Lidere Güvenin Sivil Erdem üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.” Buna göre **H_{23} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.7.20. Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Aracılık Etkisi

Lidere güvenin Hizmetkâr liderliğin Sivil erdem üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{24} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 76’da özetlenmektedir.

Tablo 76.

Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	P
(Constant)	8.595	.534		16.083	.000
HLO	.052	.010	.309	5.032	.000
LGO	.074	.029	.159	2.591	.010

Bağımlı değişken: Sivil Erdem

Tablo 76. incelendiğinde Sivil erdem üzerinde Hizmetkâr liderliğin ve Lidere güvenin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir ($p < .05$). HLO'nun etkisi Beta için 0.368'den 0.482'ye çıkmıştır. Bu bilgi ile Lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olma durumu hakkında yorum yapılamamaktadır.

Hizmetkâr liderliğin Sivil erdem üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 77'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa tam aracılık etkisi var demektir.

Tablo 77.
Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Sivil Erdem
X : HLO
M : LGO

Örneklem Sayısı: 591

Bağımlı Değişken: LGO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.799	.639	17.106	1041.173	1.000	589.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1.395	.770	-1.813	.070	-2.907	.116
HLO	.292	.009	32.267	.000	.274	.309

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.446	.199	8.203	73.159	2.000	588.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	8.595	.534	16.083	.000	7.546	9.645
HLO	.052	.010	5.032	.000	.032	.073
LGO	.074	.029	2.591	.010	.018	.130

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.052	.010	5.032	.000	.032	.073

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

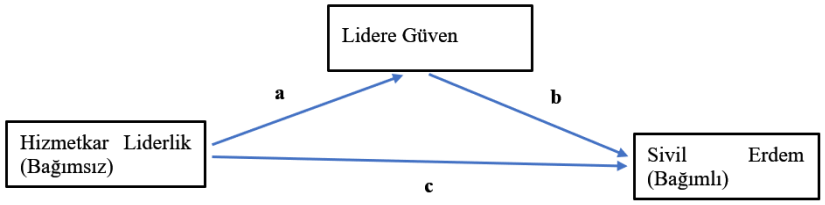
Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
LGO	.022	.009	.004	.040

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 77'de yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "X'in Y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, Hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Sivil erdem üzerindeki doğrudan etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise Lidere güvenin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Hayes'e göre (2018) BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldığı değerler arasında 0 (sıfır) olmaması tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (0.004) ve BootULCI (0.040) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından Lidere güvenin tam aracılık etkisi vardır.

Sobel test ile Hizmetkâr liderliğin Sivil erdem üzerindeki etkisinde Lidere güvenin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 26. Aracılık modeli 6

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
S_a: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Sivil Erdemin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasını; b, Sivil erdemin Lidere Güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Sivil erdemin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 78'de verilmiştir.

Tablo 78.

Regresyon Modeli (Sivil Erdemin Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.052	0.010	0.309	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	0.074	0.029	0.159	< .010
R^2 = 0.175 (model), R^2 = 0.639 (Lidere Güven)				

Tablo 78. incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Sivil Erdemdeki varyansın yaklaşık %18'i model tarafından açıklanmaktadır. Lidere Güvendeki varyansın yaklaşık %64'ü Hizmetkâr Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 79'da verilmiştir.

Tablo 79.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.022	0.127	0.010

Tablo 79. incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Sivil erdemin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanmasında Lidere Güven anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. İlk olarak Sivil Erdemin Hizmetkâr Liderlik tarafından yordanması anlamlı çıkmıştır. Modele diğer değişkenler dahil edildiğinde hem aracılık etkisi (ab yolu) hem de doğrudan etki (c yolu) anlamlı olduğu için **kısmi aracılık etkisi var** şeklinde değerlendirilmiştir. **Bu sonuca göre H_{24} alt hipotezi desteklenmektedir.**

4.8. Araştırmanın Hipotez Testi ve Alt Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada yapılan regresyon analizi, t-testi ve ANOVA analizi sonuçlarına göre hipotezlerin kabul veya red durumları Tablo 80'de gösterilmektedir.

Tablo 80.

Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Değerlendirme
H1: Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H2: Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H3: Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H4: Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık üzerindeki etkisine aracılık eder.	Desteklenmedi.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık üzerinde, hizmetkâr liderlik davranışının lidere güven üzerinde ve lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizi, t-testi ve ANOVA analizi sonuçlarına göre alt hipotezlerin desteklenen veya desteklenmeyen durumları Tablo 81'de gösterilmektedir.

Tablo 81.

Araştırmanın Alt Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Değerlendirme
H5: Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H6: Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H7: Lidere Güvenin Diğergamlık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H8: Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Diğergamlık üzerindeki etkisine aracılık eder.	Desteklenmedi.
H9: Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H10: Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H11: Lidere Güvenin Vicdanlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H12: Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Vicdanlılık üzerindeki etkisine aracılık eder.	Desteklenmedi.
H13: Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H14: Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H15: Lidere Güvenin Centilmenlik Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H16: Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Centilmenlik üzerindeki etkisine aracılık eder.	Desteklendi.
H17: Hizmetkâr Liderliğin Nezaket Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H18: Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H19: Lidere Güvenin Nezaket Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H20: Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Nezaket üzerindeki etkisine aracılık eder.	Desteklendi.
H21: Hizmetkâr Liderliğin Sivil Erdem Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H22: Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güven Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H23: Lidere Güvenin Sivil Erdem Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H24: Lidere Güven Hizmetkâr Liderliğin Sivil erdem üzerindeki etkisine aracılık eder.	Desteklendi.

Lidere güvenin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyutu diğergamlık üzerine etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların lidere güven duygusu olmadan diğer çalışanların refah düzeyini ve haklarını önemseyen, diğer insanlarla daha fazla empati kuran ve insanlara yarar sağlayacak işler yapan fedakar davranışlarına etki etmediği, ekip çalışmasına ve işbirliğine yardımcı olacak, böylece çalışanların kendi bilgilerini geliştirmelerine daha fazla şans vermesine yardımcı olmadığı ifade edilebilir.

Lidere güvenin hizmetkâr liderlik davranışı alt boyutu vicdanlılık üzerine aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların lidere duyduğu güvenin iş tanımlarında yer alan iş saati dışında kurumda daha fazla mesai yapmaları ve iş devamlılığı sağlama üzerinde etkisinin olmdığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında bağımsız değişken olan hizmetkâr liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki aracılık rolü ile ilgili sonuçlara yer verilmektedir. Bu bölümde ayrıca uygulamaya yönelik ve gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilere yer verilmektedir**.**

5.1.1. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Liderlerin rolleri ve sorumlulukları örgütsel performans ve başarı için ve bir çalışanın kuruluşa karşı sorumluluğu olarak, liderlerin çalışanlarını yönlendirmesi ve uygun şekilde organize etmesi önemlidir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarını anlayan, empati kurabilen ve onlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilen liderlerdir.

Hizmetkâr lider aslında ilk başta hizmetkâr özelliğini içinde barındırmaktadır. Bu anlamda her kişinin sahip olduğu hizmet etme hissi ile beraber ortaya çıkabilmektedir. Hizmet etme hissi sonrasında ise insanları yönetme ve yönlendirme isteğine yönelişi de beraberinde getirmektedir. Burada asıl dikkat edilmesi gereken durum; ilk başta lideri takip etme isteğinde olan kişilerin üst seviyede duydukları ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesi isteğidir. Bu liderlik, sosyal yaşama, çalışma hayatına ve günlük hayata pozitif değişikler meydana getiren uzun süreli bir olumlu yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı, organizasyon ile kişileri bütünleştiren hizmetleri sağlama imkanı vermektedir.

Modern liderlik yöntemlerinden biri olan hizmetkâr liderlik kavramı, iletişim ve yönetime ilişkin pek çok kavramın yanı sıra gönüllü rol dışı davranışları da içeren örgütsel vatandaşlık kavramıyla yakından ilişkilidir (Matur & Negi, 2014: 195). Philip Podsakoff (2000) liderlik kavramını örgütsel vatandaşlık davranışının ön koşullarından biri olarak tanımlamış ve liderin davranış ve eylemlerinin takipçilerin tamamlayıcı

davranışlarında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Takipçilerin tutumları ve verimlilikleri üzerinde olumlu sonuçlara yol açan bu liderlik, kendisini takip eden kişilerin bireysel ve örgütsel potansiyel kazanmalarını sağlayarak, takip eden kişilerin fikirlerine vurgu yaparak onları ön planda tutarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede önemli katkısı bulunmaktadır (Demiray Özden ve Yalçıntaş, 2019: 13).

Araştırma sonucuna göre Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.489$, $t = 13.598$, $F = 184.917$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.239$, Uyarlanmış $R^2 = 0.238$). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları da artış göstermektedir. Hizmetkâr Liderliğin ÖVD zerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uluhan (2018) yaptığı çalışmada basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı (F:55,955; p=0,000; p<0,05) olduğunu, hizmetkâr liderlik tarzının, çalışanın ÖVD üzerine etkisi olduğunu, hizmetkâr liderlik ile çalışanın ÖVD arasında pozitif bir ilişki (R=0.399) olduğunu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R2 =0.159 olarak tespit etmiştir.

Hizmetkâr liderlerin çalışanlara nasıl bir yaklaşım biçimi gösterdiği, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinde de birbirlerine nasıl davranmaları konusunda örnek gösterilebilecek davranışlardır. Hizmetkâr liderin çalışanlarına kaşrı davranış şekli kurum içindeki davranış biçimlerini de yönlendirmektedir. Liderler çalışanları ile ikili ilişkilerinde onlara etik, empatik, adil ve dürüst ve bunun gibi pozitif yaklaşım göstermeleri durumunda çalışanlarında da liderlerini örnek alarak, kurum içinde olumlu bir çalışma ikliminin oluşturulmasında göstermiş oldukları davranışların yükselmesine neden olabilecektir. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlerin çalışanlara karşı göstermiş olduğu davranış şekilleri aynı zamanda örgütsel varandaşlık davranışı ile birbirini takip eden nitelik oluğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Hizmetkâr liderler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak kendi iletişimsel yaklaşımları ve etik anlayışları ile tüm çalışanlara örnek olmaktadırlar.

Hizmetkâr liderlik, organizasyonda örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve yükselmesinde ekstra katkı sağlayan liderlik tarzlarında birisidir ve hizmetkâr liderler örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışanlar için en önemli örneği teşkil etmektedirler.

Organizasyondaki örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden birisi olan insani ilişkiler ve örgütsel performans konuları ile ilgili olarak hizmet etme anlayışı ile hareket eden hizmetkâr liderler olmaktadır.

5.1.2. Hizmetkâr Liderlik ile Lidere Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Lidere duyulan güven kavramı, liderin kendisini takip eden kişiler ile alakalı direkt olarak kontrol altına alamadığı ve aldığı kararların ve davranışlarının takipçilerine zarar vermeyeceği ve onları koruyacağı konusunda meydana gelen olumlu beklenti olarak tarif edilmiştir (Tan ve Tan, 2000).

Liderin liderlik tarzı ve davranışları, takipçilerin lidere güven duymasında çok önemli olgulardır. Güven lideri takip eden kişilerin lidere duyduğu güvenin belirleyicilerinin başında gelen etkenlerden biridir (Joseph ve Winston, 2005). Liderler sergiledikleri davranışlarla takipçilerinde güven duygusu oluşturur ve bu durumu sürdürürler. Dolayısıyla davranış, liderlere duyulan genel güven algılarını değerlendirmenin ve harekete geçirmenin bir aracıdır (Bennis, 2002; De Pree, 2002). Güvenin öncelikle bir liderin iletişimsel ve destekleyici davranışının sonucu olduğuna inanılır. Liderlik ile ilgili liretatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, dürütslük ve doğruluk iyi liderlerin temel değerlerinin başında gelmektedir. Liderin ortaya koyduğu bu iki değer kişisel ve örgütsel güvenin oluşmasına önemli bir role sahip olduğu vurgulanmıştır (Posner ve Kouzes, 1993).

Tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi güven duygusu hizmetkâr liderlik tarzında da önemli bir kavramdır (Wilkes, 2011). Hizmet etmek ve güvene dayalı oluşturulan ilişkiler, hizmetkâr liderlik tarzının etkili olmasında önemli bir faktördür (Sarkus, 1996). Greenleaf (1977), güven kavramının hizmetkâr liderler açısında mihenk taşı olduğunu ve bunun da güven ortamını oluşmasına özendirici olduğunu ileri sürmüştür.

Greenleaf (1998) güven kavramını sosyal mübadele teorisi ile birleştirir ve hizmetkâr liderlerin, kendisini takip edenlerin güvenini kazanmasında rol oynadığını ve ve bu güvenden dolayı çalışanların yüksek performansa sahip olabilmeleri için motive edebileceğini belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr Liderlik Lidere Güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.799$, $t = 32.267$, $F = 1041.173$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr Liderlik Lidere Güvendeki

varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.639, Uyarlanmış R^2 = 0.638). İlişkinin yönü pozitiftir. Hizmetkâr Liderlik puanları arttığında Lidere Güven puanları da artış göstermektedir.

Ceviz (2021) yaptığı çalışmada korelasyon katsayısı 0,737 olarak gözlemlenmektedir. Bu durum Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven arasında, pozitif yönlü iyi derecede anlamlı bir ilişki olduğunun göstergesidir. Yani yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça, yöneticilere duyulan güven de artacaktır.

Hizmetkâr liderlerin yetenekli olmaları bir takım özellikleri sergilemeleri noktasında oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanları etkileyebilmekte ve onları kendilerine ve örgüte karşı güven duygusu oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Hizmetkâr liderler yaptıkları iş gereği altında çok sayıda çalışanla etkileşimde bulunmakta ve onların sorumluluklarını da üstlenmektedir. Bu sorumluluk gereği lider her zaman çalışanlarına karşı açık olmalı ve onlardan bilgi saklamaması gerekmektedir. Bu nedenle lidere güven duygusunun oluşabilmesi için liderlerin açık iletişim halinde olması gerekmektedir.

5.1.3. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar

Örgütsel vatandaşlık üzerinde Hizmetkâr liderliğin anlamlı ($p < .05$), Lidere güvenin ise anlamsız ($p > .05$) etkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgi lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilediği ve bu etkide lidere güvenin rolünün olmadığı saptanmıştır.

Çağdaş liderlik teorilerinden biri olan hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal açıdan birbirine etki eden yapıya sahiptirler. Hizmetkâr lider, takipçilerine değer verir, onların sosyal ve teknik gelişimlerini destekler, takipçileri nezdinde etik, ahlaklı ve erdemli bir lider imajı oluşturur, sağlıklı ilişkilere ve

hoşgörüye dayalı, hizmeti önceleyen, yeni insanlara akıl hocalığı yapar. Katılımcılar ve mevcut iş tanımlarının ötesinde ek roller, davranış, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı, bu iki kavramın temel taşının aslında "gönülden bağlılık" olduğu söylenebilmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından birisi olan hizmetkâr liderlik, çalışanlar üstünde yarattığı adalet, güven ve samimi bir çalışma ortamı ile, kendilerini takip eden organizasyon üyelerinde örgütsel alanda iş tamininin oluşmasında, motivasyonun yükselmesinde, örgütsel bağlılık gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında pozitif bir katkısı olacaktır.

Günümüz şartlarında sürekli olarak değişen rekabet ortamında kurumların kendi ayakları üzerinde durmaları uzun dönemli başarılı performans sergilemelerinde ve özkaynaklarını etkin bir biçimde kullanmalarında, hizmetkâr liderlik, vatandaşlık kavramları örgütsel yönetimi alanında önemli bir yere sahip kavramlardır. Bu bağlamda toplumsal değişmelere yön veren, öz kaynakları insan olan belediyelerin işlevlerinde ve kurumun belirlediği hedeflere ulaşılmasında en önemli etken olan çalışanların bu iki olguyu algılamaları belediyeler nezdinde ayrı bir önem arz etmektedir.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırmanın ana amacı son zamanlarda ön planda yer bulan hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracılık etkisini gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu amaçla insan faktörünün baş aktör olduğu, hizmet etme anlayışının değişik bakış açılarıyla önem kazandığı modern liderlik tarzlarından olan hizmetkâr liderlik anlayışı geniş bir şekilde ele alınmıştır. Araştırma Çukurova Bölgesi Büyükşehir belediyelerinde 591 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Yerel yönetimler belli bir bölgede yaşayan topluluğun gereksinimlerini karşılamak için kurulan kendine özgü yapısı olan ve kamu hizmetlerinin yürütülmesinde en etkin ve verimli kuruluşlardır.

Literatürde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ya da lidere güven ile ilgili yapılan çalışmalarda ele alınsa da Belediyeler nezdinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güvenin aracılık rolünü

inceleyen araştırma yapılmamıştır. Yerel yömetimlerin araştırma konusu olarak seçilmesi araştırmaya özgünlük kazandıran unsurlardan biridir.

Gelecek çalışmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güven dışında kalan örgütsel özdeşleşme, çalışanların duygusal zekâ seviyesi, lider ile özdeşleşme, duygusal tükenmişlik, örgütsel bağlılık gibi ilişkide etkisi olduğu düşünülen değişkenlerin aracılık rolü ele alınabilir.

Konuyla alakalı alan araştırmalarının sayıca az olması, "Liderin sergileyeceği hizmetkâr davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede lidere olan güvenin etkisi nedir?" sorusunun cevabını bulmak için daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç olduğu ifade edilebilir. Sadece belediyeler özelinde değil; kamu kurum ve kuruluşları, dernekler, vakıflar ve çeşitli sivil toplum kuruluşları da dâhil edilerek sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Sadece çalışanlara uygulanan anketin bir benzeri yöneticilere de uygulanarak, ortaya koydukları hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışları arasında bir karşılaştırma yapılabilir. Böylece, uygulayıcılar ve araştırmacılar için daha fazla veri elde etme ve karşılaştırılabilir analiz imkânı doğacaktır.

KAYNAKÇA

Acar A. Z., (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7 (1) (2006). ss. 1-14.

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.

Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Vizyoner Liderlik. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 476-485.

Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8(2): 191-205.

Al-Aamiri, A. S., (2003), Determinants and Consequences of Organizational Citizenship Behaviors in Organizations, *King Abdul-Aziz University Journal*, 17(2); 67-83.

Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001) "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Education for Business*, 76(5); 282-288.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Arı, G. S. ve N. G. Tosunoğlu (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 18(2); 85-103.

Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat Lisans Programı Ders Kitabı. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf, Erişim: tarihi: 10.10.2022.

Aslan, Ş. ve M. Özata (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 11(17); 95-116.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.

Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*, 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 18 (1) , 139-154

Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(4), 16-33.

Atalay, İ.(2005). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Atalay, C. G., (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Avarsin, M. S., Nasab, H. D, ve Vafaju, M. (2012). Investigating the relationship between emotional intelligence and transformational leadership style of heads of departments in 13 th district in Shiraz Azad University. *Journal of Educational Science*, 5, 18-43

Aydoğan, İ. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. H. B. Memduhoğulları ve K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde yeni yaklaşımlar (ss.291-316), Pegem: Ankara.

Ayhan, Ö., Gürbüz, S. (2013). "Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Adaletin Rolü", *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, 15-16 Kasım, Sakarya, 121- 130.

Ayhan, Ö., ve Şahin, F. (2017). İç grup her zaman iyi asker midir? Dönüşümcü liderlik-örgütse vatandaşlık davranışşı ilişkisinde lider üye etkileşiminin rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 61-71.

Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(2):1-12

Bakan, İ., Büyükbeşe, İ., Erşahan, B., ve Kefe, İ., (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3(2), ss.71-84

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006), "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S. (2001). Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavioers: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers, *28th Annual National Agricultural Education Conference*, 12 , 539-553.

Barr, S., H. Pawar, B.,S. (1995). Organizational Citizenship Behavior: Domain Specification For Three Middle Range Theories, *Academy of Management Proceedings*, 302-306.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1976). A systems survey research feedback for management and organizational development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), 215-229.

Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

Bass, B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, 3rd ed., The Free Press, New York, NY.

Bass, M. B., (2000), The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 7 (3), 18-40.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: UmutYayıncılık.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Bauer, T., ve Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

Bayın, A., (2022). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sağlık Çalışanları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Basılmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baytok, A. ve Ergen, F. D., (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.

Beğenirbaş, M., Meydan, C. H. (2013). "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya, 411-417.

Bektaş, Ç. (2016). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bennett, J. (2001), "Trainers as leaders of learning", *Training & Development*, 55(3); 43-7.

Bennıs, W. ve Nanus, B., (2003). *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper Collins Publishers, 2nd Ed., New York.

Bennis, W. (2002), *"Become a tomorrow leader"*, in Spears, L. (Ed.), Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century, Wiley, New York, NY, pp. 101-9.

Bernard, C., L. (1968). *The Functions of The Executive*, Harward University Press.

Bingöl D., Naktiyok, A., İşcan, Ö. F., (2003). "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon

Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerliliği ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 1-15.

Blanchard, K. (2000), "Leadership by the book", *Executive Excellence*, 17(3); 4-5.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Block, P. (1993), *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.

Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Bolat, T. & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review*, 27(4), 505–522. https://doi.org/10.2307/4134400

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997) "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10(2); 99-109.

Börü, D. (2001), "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,*

Brief, A. P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

Brophy, J. R. (2010), *"Leadership Essentials",* Jones and Bartlett Publishers.

Brower, H., Schoorman, F. ve Tan, H. H., (2000). "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader–Member Exchange", *The Leadership Quarterly*, 11(2), p.227-250.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. (First Edition). NY: Guilford Publications, Inc.

Buchan, I. (2002), "The discipline and ritual of forecasting: Greenleaf's vision", *Foresight*, 4(2); 4-6.

Buchen, I.H.. (1998). Servant Leadership: A Model For Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1): 125-134.

Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.

Caldwell, C., Bischoff, S. J. ve Karri, R. (2002). "The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163.

Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E.M., (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ, Türkiye

Carder, J. C. (2012) The relationship between servant leadership and affective organizational commitment. Unpublished Ph.D Thesis. Indiana Wesleyan University. UMI Number 3602281

Cerff, K. ve Winston, E., B. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model, An Extension of Patterson and Winston's Models. Servant Leadership Research Roundtable, August. School of Leadership Studies, Regent University.

Cerit, Y., (2009), "The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction", Educational Management Administration Leadership, 37:600

Ceviz, M. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Dalı Yüksek Lisans Tezi. Denizli

Chahal, H., Mehta, S., (2010). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (ocb): A Conceptual Framework In Reference To Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,13(1), 24-43.

Ciulla, J. (1998), *Ethics: The Heart of Leadership*, Praeger, Westport, CT.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Conger, J.A. (1992), *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Cook, J., ve Wall, T., (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, (53), 39-52.

Cooper, D. J. (2003). *Leaderhip for Follower Commitment. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science*, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.

Covey, S. (2002), *"Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century",* in Spears, L. (Ed.), Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century, Wiley, New York, NY, pp. 27-34.

Crom, M. (1998), "The leader as servant", *Training*, 35(7), pp. 6-10.

Çekmecelioğlu, H., ve Ülker , F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.

Çelik M., (2007). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Uygulama". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İs Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı Is Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11- 22.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü:Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.

Çetin M., Özdemir, N. (2020). *VUCA Dünyası Sarmalında Çevik Liderlik Paradigması ve Bağlılık*. 1. Basım Nobel Yayınevi. Ankara. s. 200

Çetin, M., Yeşilbağ, Y., ve Akdağ B.,(2003) "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 17; 39–54.

Çetinkaya, M., Çimenci, S., (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: *Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12(23), 237-278.

Çınar-Altıntaş, F. (2001). Organizasyonel davranış alanında yeni bir yaklaşım: Organizasyonel yurttaşlık davranışı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).

Daft, R.L. (2007), *Management*, California, South-Western College Pub.

Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). "Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (4), 287-310.

Dani, S. S., Burns N. D., Backhouse C. J. ve Kochhar A. K. (2006). The implications of Organizational Culture and Trust in The Working of Virtual Teams. J. Engineering Manufacture, Proc. IMechE Vol. 220 Part B.

Deckop, J., Mangel, R., ve Cirka, C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenhip behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428.

Demiray Özden, A., & Yalçıntaş, M. (2019). Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Mentorluk İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma.

Eurasian Academy of Sciences Eurasian Econometrics, Statistics & Emprical Economics Journal, 12, 10-24.

Demirel Y., ve Özçınar M. F., (2009) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(1); 129-145.

Demiröz, S., Kavak, Y., (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Öğrenci Başarıları Üzerine Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 34(2): 505-523

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

Dimitriades, Zoe. (2007). The influence of service climate and job involvement on customeroriented organizational citizenship behavior in Greek service 54 organizations: A survey. Employee Relations. 29. 469-491. 10.1108/01425450710776290.

Dinçer Ker M., Öksüz B., (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*. 2(2); 2-18

Distefano, J. (1995), *"Tracing the vision and impact of Robert K. Greenleaf",* in Spears, L. (Ed.), Reflections on Leadership, Wiley, New York, NY, pp. 61-78.

Doğan, E (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Yöneticilik Tarzının Yöneticiye Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DrurY, S.. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.

Du Plessis, A. J., Saito, L., Mangalaraj, D., & Seth, N. (2016). *The Servant-Leadership Philosophy Incorporated in the Corporate Culture of a Culturally-Diverse Retail Company in New Zealand: A Case Study Approach*. Editor Tanzil Hoque, Australian Social Sciences and Business Research Institute, Australia (Ed.), World Business, Finance and Management (WBFAM) Conference (pp.1-12).

Duyan, E. C., ve Van Dierendonck, D., (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları* No: 49(1); 1-32

Ehtiyar, V. R., Akta, A., & Ömüri, E. (2010). The role of organizational citizenship behavior on university student' s academic success. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 47–61.

Eisenberg, N. (1986), *Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior*, Arizona State University, London.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, Bb., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Elster, J. (1990), "Selfishness and altruism", in Mansbridge, J. (Ed.), Beyond Self-Interest, *The University of Chicago Press, Chicago*, IL, pp. 44-52.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (1989): *Yönetim psikolojisi*. İstanbul, İşletme İktisadı Enstitüsü.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erer, B. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Ergen F. D., (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.

Ergeneli, A. ve G. S. Arı (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60.1, 121-148.

Erkutlu, H. Vahit. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.

Eroğlu, F., (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi

Fairholm, G. (1997), *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*, Praeger, Westport, CT.

Farh, J. L., Zhong, C. B., and Organ, D. W. (2004) "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, 15;241–53.

Farling, M. L. vd. (1999), "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", *The Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 49-72.

Ferch, S. and Mitchell, M.W. (2001), "Intentional forgiveness in relational leadership: a technique for enhancing effective leadership", *Journal of Leadership Studies,* 7(70(.

Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Fındıkçı, İ., (2009), *Bir Gönül Yolculuğu:Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, Yayın No: 10905, İstanbul

Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, London.

Frick, D.M. (2004). *Robert K.Greenleaf: A Life of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Gautschi, T. (2000), "History effects in social dilemma situations", *Rationality & Society*, 12(2); 131-63.

Geçgel, S. (2011). Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray

George J.M. ve Jones, G.R.: (1997) "Organizational Spontaneity In Context", *Human Performance*, 10(2), , 153-70 .

George, M. J. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organızatıonal Behavıor*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

Gordon, T. (2016). Etkili liderlik eğitimi (O. Aytolu, Çev.). İstanbul: Profil Yayıncılık.

Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American sociological review*, ss. 161-178.

Gökçe, G. ve Şahin, A. (2001). *Örgütte Liderlik*., Gökçe, O. ve Atabey, A. (Edt.), Davranış Bilimleri (Ders Notları). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları, 85-136.

Greenberg, J., Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations, Upper Saddle River*, NJ: Prentice Hall.

Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2003). *Behavior in Organizations*, 8th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. (1996) in Spears, D.F. (Ed.), *On Becoming a Servant-Leader*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 41.

Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K., (2002), Essential of Servant-leaderhip. Spears, Larry C. ve Michele Lawrence (Ed.). Focus on Leadership: Servant-Leadership for The Twenty-First Century. *New York: John Wiley&Sons, Inc*. (19-26).

Greenleaf, R.K. (2003), *Lider Olarak Hizmetkâr*, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centruum voor Servant Leadership.

Greenleaf, R.K.. (1977). *Servant Leadership- A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*.

Günaydın, S. C (2001). İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 61- 75.

Hauser, M. and House, R.J. (2000) in Locke, E. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Malden, MA.

Hill Jr, V. A. (2008). *Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of The Effects of Servant Leadership* (Doctoral dissertation, Capella University).

Hodgetts, R. M. (1999), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çevirenler:Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 6 (1), 53–60.

Hosmer, Larue Tone. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

Howell, J.M. & Avolıo, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?, *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54.

Hu, L., Bentler, P. M. (1995*). Evaluating Model Fit. In R. . Hoyle (Ed.), Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. London: Sage Publications.

Immegart H., (2017). *Leadership and Leader Behavior*. Handbook of Reserarch Educutional Administration, 259-277

Ingram, O. C. (2016). Servant leadership as a leadership model. *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 1(1), 21-26.

İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

İslamoğlu, A. H (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

İşbaşı, J. Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 359-372.

Jacqueline, A. M., Shapiro, C., Kessler, I., and Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: Reciprocity or 'it's my job'?. *Journal of Management Studies*, 41:1, 0022-2380. Jahangir 2004

Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Brac University Journal*, 1(4), 75-85.

Jencks, C. (1990), "*Varieties of altruism", Beyond Self-Interest*, The University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 53-67

Johnson, C. (2001), *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Joseph, E.E. ve Wınston B. E (2005), *Leadership& Organizational* Development Journal; 26, ABI/INFORM Complete. 9.

Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Eguation Modeling with the Simplis Command Language*. USA: Scientific Software ınternational, Inc.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Kaplan, S. (2000), "Human nature and environmentally responsible behavior", *Journal of Social Issues*, 56(3), 491-505.

Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.

Karamilköy, A (2011). Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Kargar, S., (2021). Algılanan Liderliğin Lidere Güvene Etkisi. Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.

Kartal, N. (2018). Örgütsel miyopinin hizmetkâr liderlik ekseninde tahlili : eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. İstanbul: Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaşlı, M., ve Seymen, O. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.

Katz D., (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966) *The Social Psychology Of Organizations*, John Wiley, New York.

Kaya, Ş. D., (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287

Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72-85. doi: 10.52848/ijls.1070904

Kelloway, K. E. (1989). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. London: Sage.

Khan, F., Yusoff, R. & Kakar, P., 2017. Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Tourism Industry. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 6(2), 146-155.

Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2014). The effect of transformational leadership on organizational learning capabilities with respect to the mediating role of organizational intelligence, *Journal of Change Management*, 6(11), p.7.

Kıral, E. (2021). Hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirme çalışması: Öğretmenler üzerinde bir uygulama, *12'inci Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Kongresi içinde, Sözlü Bildiri*, 19-20 Haziran 2021.

King, E., George, J., & Hebl, M. (2005). Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective. *Journal of Personality. Blackwell Publishing*, 73(3).

Koberg, Christine S., Boss, R. Wayne, Goodman, Eric A., Boss, Alan D. ve Monsen, Erik W. (2005). Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior From The Health Care Industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28, 417–436.

Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kouzes, M., J. ve Posner, Z., B. (2003). *Leadership the Challenge Workbook*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Company.

Kouzes, J. and Posner, B.Z. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kouzes, J. and Posner, B.Z. (1997), *Leadership Practices Inventory [LPI] Participant's Workbook*, 2nd ed., Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

Köse, S., Kayalı, N. ve Kartal, B. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 1-19.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler Yönetim Ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(1).

Kramer, M.R. (1999). Trust and Distrust İn Organizations:Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Of Psychology*, 50, 569-598.

Kuzu, A., (2013). *Veri Toplama Yöntem ve Araçları.* Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2750. Editör: Adile Aşkın Kurt, 1. Baskı, Eskişehir.

Lashinger, K. S. H and Finegan J., 2005. Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*. 23 (1), 1-5.

Laub, J.A., (2004), *"Defining Servant Leadership"*, Servant Leadership Research Rountable,

Laub, J. (1999), "*Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument"*, dissertation, Florida Atlantic University.

Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: use and interpretation* (2nd ed.). London, Erlbaum.

Lewis, J. David ve Weigert, Andrew. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Liman, A., Elçi, M. & Murat, G. (2019). Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Liderlik ve Kariyerizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik, İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 183-198.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application & skill development* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Lytle, R., Hom, P.W. and Mowka, M.P. (1998), "SERV *OR: a managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, 74(455).

Mackenzıe, S.B., Podsakoff, P.M. ve Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in role and extra role salespersons performance, *Journal of Marketing*, 62 (3): 87-98.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993) "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.

Manning, G. ve Curtis, K. (2003) *The Art of Leadership*. New York: McGraw Hill

Markoczy L., Xın, K., (2002); *"The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behaviour"*, Vesion 1.14, December 3, (Draft Version)

Mathur, G., & Negi, P. (2014). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour Among Employees of Service Sector. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 7(2), 191-196.

Maxwell, J. C. (2018). *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*. Berrett-Koehler Publishers. (Ed: Ken Blanchard, ve Renee Boroadwell).

Mayer, J.P., Allen, N.J., (1991), A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource: *Management Reviews*, 1(1), 61-89.

McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980). *Industrial Psychology*. PrenticeHall, New Jersey.

McGee-Cooper, A. and Trammell, D. (2002), *"From hero-as-leader to servant-as-leader"*, in Spears, L. (Ed.), Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century, Wiley, New York, NY, pp. 141-52.

McNeeley B. L. ve Meglino B. M. (1994). The Rol of Dispositional and Situationa Antecedents in Prosocial Organizational Behavior. *Journal of Aplied Psychology*,.79 (6), 836-844.

Megginson, C.L. (1981): *Personal management : a human resources approach*.4* ed., Irwm-Dorsey Limited Georgetown.

Melrose, K. (1998), *"Putting servant-leadership into practice"*, in Spears, L.C. (Ed.), Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership, Wiley, New York, NY, pp. 279-96.

Memişoğlu, S. P. (2015). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-97.

Merriam-Webster Online Dictionary (2003), Merriam-Webster Online Dictionary.

Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.

Mirkamali, M., Shateri, K., & Uzbashi, A. (2013). Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity, *Journal of Innovation and Value Creation*, 2, p. 23.

Mitroff, I. and Denton, E.A. (1999), "A study of spirituality in the workplace", *Sloan Management Review*, 40(4), 83-94.

Mittal, R. ve Dorfman, P.W. (2012). "Servant Leadership Across Cultures", *Journal of World Business*, 47, 555-570.

Mollering, G., Backmann, R.ve Lee, S. H., (2004). Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation (eds). The Micro – Foundations of Organizational Trust, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6.

Monroe, K.R. (1994), "A fat lady in a corset: altruism and social theory", *American Journal of Political Science*, 38(4), 61-93.

Moorman, R. (1993). *The Influence of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, 759-776.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Mortazavi, S., & Nikkar, A., 2014. The role of organizational justice mediation in the relationship between transformational leadership style and quality of work life of the studied personnel: Mashhad water and sewage company, *Journal of Executive Management*. 6(11), 103-122

Muthuraman, S., & Al-Haziazi, M. (2017). Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman. *International Review of Management and Marketing*, 2017, 7(1), 413-422.

Newman, A., Schwarz, G.; Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). *How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality*. J. Bus. Ethics

Nielson, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2010). Utility of OCB Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. *Journal of Management*, 38(2), 668–694

Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2014). Servant leadership: the exemplifying behaviours. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75-80.

Organ ,D.W. ve Ryan, K.A.: (1995) "Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 775-82.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Organ, D.W.: (1988). *"Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome"* Lexington Books, Lexington, 5, 43.

Özdaşlı, K. ve Yücel S., (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(11); 67-83

Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE

Özdevecioglu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.

Özkalp E., ve Kırel Ç., (2004). *Örgütsel Davranış*. TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, NO:1468. Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, Eskişehir,

Page, D. ve Wong, T.P.. (2000). *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. In Adjibolosoo*, s. (Ed.), The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, University Pres of America, Lanham, MD.

Paine, S. C., (2007). *The Relationship Among Interpersonal And Organizational Trust And Organizational Commitment*. Doctoral dissertation. San Diego Alliant International University.

Parolini, J. L., (2007), *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership*, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3264263.

Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoetical Model. Servant Leadership Research Roundtable*, The School Of Leadership Studies, Regent University, August.

Penner, L. A., Midili, A. R. and Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-132

Peterson, S. J. and Galvin, B. M. (2012) CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel psychology*, 65, 565–596

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994) "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.

Podsakoff, P. M., MacKenzıe, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" *Journal of Management*, 26(3),513-563.

Podsakoff, P. M. ve Mackenzie S. B. (1997). Impact of Organizatıonal Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.

Podsakoff, P. M., Mackenzıe, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990)., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and OCB", *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Polat, S (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Polat, S. (2009), Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.

Redman, T., & Snape, E. (2005). I to Wed: The role of consciousness transformation in compassion and Altruism. *Journal of Management Studies*, 42(2), 2200-2380.

Robbins, S. P. (2003) Organizational Behavior, Tenth Edition, Prentice Hall.

Robınson S. L. and Morrıson E. W. (1995) "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior". *Journal of Organızational Behavior*. 16, 289-298.

Robınson S. L. and Rousseau D. M. (1994). "Violating The Psychological Contract :Not The Exception But The Norm". *Journal Of Organizational Behavior*. 15, 245-259.

Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rousseau, D. M. ve Parks, J.M., (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

RussellL, J.. (2001). Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders. *Dissertation Abstracts International*, 61(12), 4856.

Russell, R.F. (2001), "The role of values in servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 76-84.

Sandage, S. and Wiens, T.W. (2001), "Contextualizing models of humility and forgiveness: a reply to Gassin", *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201-19.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Schnake, M., (1991) "Organizational Citizenship; A Review, Proposed Model and Research Agenda", *Human Relations*, 44, 735-759.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Shanker, M. (1988). Organizational citizenship behavior dimensions in Indian companies. International Conference on Multidisciplinary *Research & Practice*, I (7), 25–28.

Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57–62.

Shaw, R. B., 1997. *Trust in balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey Boss Publishers, p. 28.

Smith C.A., Organ D. W., ve Near J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Attecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4), 653-663

Snyder, C., R. (1994). *Hope and Optimism. In Encyclopedia of Human Behavior*, 2, 535-542, akt. K. Cerff ve B. E. Winston (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model, An Extension of Patterson and Winston's Models. Servant Leadership Research Roundtable, August. School of Leadership Studies, Regent University.

Sofuoğlu Çiçek, S. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler: Bir model önerisi. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Spears, L.C.. (2004). *Practing Servant-Leadership*, Leader to Leader, 34, Fall, 7-11.

Spears, L., (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership&Organizational Development*, 17(7), 33

Spears, L.C. (1995), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers*, Wiley, New York.

Spector P. E., Fox, S., (2002). "An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management Review*, 12(2).

Story, M. (2002), "A breakfast briefing that unscrambled Auckland's road-jam: leadership is about collaboration and making connections", *New Zealand Management*, 49(9), 39-50.

Straub, T.J. ve Atner R. F. (1991): *Introduction to business*. Boston, Pws-Kent Publishing Company.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

Swindoll, C.R. (1981). *Improving Your Serve*, Word Publishing, Dallas.

Şentürk, C. (2011). Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, (142), 30-34.

Şişman, M., (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tabachnick B. G. and Fidel, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. (Fourth Edition). MA: Allyn & Bacon, Inc.

Tangney, J.P. (2000), "Humility: theoretical perspectives, empirical findings", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70-82.

Taşcı, D. ve Koç, U., (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri ilişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.

Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.

Teyfur, M., Beytekin, O. F. & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi

(İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.

Thiruvenkadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.

Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*. (First Edition). Washington: American

Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.

Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4); 959 -978

Tomey A. M. (2009), *"Guide to Nursing Management and Leadership",* Mosby, Elsevier, Eighth Edition,

Topaloğlu, C., & Yalçıntaş, M. (2017). The Relationship Between Servant Leadership Behaviours and Organisational Citizenship Behaviour and Work Satisfaction In Local Governments. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 431-441.

Topaloğlu, C., (2019). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı Doktora Tezi. İstanbul.

Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.

Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 7(75).

Uluköy, M. (2014). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39: 213-226.

Urgan, S., (2020). Gönüllü hizmetlerde vicdanî zekânın yaşam tatmini ve iş performansına etkisi: Eskişehir Akut örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2727-2749.

Urgan, S., Erdoğan P., (2021) *Örgütsel Vatandaşlık Davdanışı.* In book: Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz Ve Ölçekler (pp.547-570)Publisher: Ankara, Nobel

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.

Valeri, D. P. (2007). *The origins of servant leadership* (Doctoral dissertation, Greenleaf University).

Van Dyne L and LePine J. A. (1998) "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity," *Acad. Manag*. J., 41(1); 108–119.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Van Dıerendonck, D. (2011), "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dıerendonck, D. V. ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multimensionel Measure. *J Bus Psychol*, 26, 249-267.

Van Dierendonck, D., Patterson, K., (2015), Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research, *Journal of Business Ethics*, 128 (1), 119-131.

Van Dyne L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994) "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Acad. Manag. J*., 37(4); 765–802.

Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.

Vondey, M. (2010). The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.

Waddell, T., J. (2006). *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable, August, School of Leadership Studies Regent University.

Waterman, H. (2011, Feb.). Principles Of Servant Leadership And How They Can Enhance Pratice. *Nursing Management*, 17(9), 24-26.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

Whitener, E.M. Brodt S, Korsgaard M.A. (1998). Managers as initiator of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial behavior. *Academy of Management Journal*, 23(3), 513-530.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Winston, B., E. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*. Servant Leadership Research Roundtable August. School of Leadership Studies, Regent University.

Winston, B. (2002), *Be a Leader for God's Sake*, Regent University-School of Leadership Studies, Virginia Beach, VA.

Wis, R. (2002), "The conductor as servant leader", *Music Educators Journal*, 89(17)

Yang, J. ve Mossholder, K. W., (2004). "Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.

Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (8), 1617-1637.

Yıldırım, K. E. (2019). Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Davranışlarındaki Rolü: Kırgızistan'da Bir Alan Araştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2242-2256.

Yıldız, P., (2015). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beşiktaş Belediyesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Yılmaz, C., ve Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İ lişki Üzerine Bir Çalışma. *Yildiz Social Science Review*, 2(2), 75-90.

Young, D. (2002), *"Foresight: the lead that the leader has*", in Spears, L. (Ed.), Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century, Wiley, New York, NY, pp. 245-55.

Yörük D., ve Dündar, S., (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 93-106

Yörük, D., Dündar, S., ve Topçu, B., (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (1), 103-109.

Yperen, N. W. and Berg V. D. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision – making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(3), 378.

Yukl, G., (2006), *Leadership in Organizations*, (6. Edition), Pearson Prentice Hall, United States of America.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

Zagorsek H., V. Dımovski ve Skerlavaj M., (2009), "Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning", *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 143-165.