TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ: ADANA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÂR AMACI GÜTMEYEN KURULUŞLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Buse ÖZTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2021

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ: ADANA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÂR AMACI GÜTMEYEN KURULUŞLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

BUSE ÖZTÜRK

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2021

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

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

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım. …/…/2021

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. …. / …. / 2021

Buse ÖZTÜRK

ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ: ADANA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÂR AMACI GÜTMEYEN KURULUŞLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Buse ÖZTÜRK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Ocak 2021, 142 sayfa

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme sonucunda artan rekabet, örgütler için çevresel belirsizlik yaratmakta, değişimin hızı ve sürekliliği ise, örgütlerin hayatta kalabilme gücünü zayıflatmaktadır. Örgütlerin rekabet yoğun, belirsizliklerle dolu ve sürekli değişen çevrede faaliyetlerine devam edebilmesi ve mevcudiyetini koruyabilmesi için etkili bir liderliğe sahip olması şarttır. Liderlik; geleceği önceden sezmek, vizyon belirlemek, çalışanları anlamak ve onları etkileyerek performanslarını yüksek tutmak gibi hayati örgütsel faaliyetleri ele alan bir süreçtir. Bu bağlamda çalışmada, hem yazına hem de uygulayıcıların bilgi birikimine katkı sağlamak amacıyla günümüzün koşullarında etkili olan hizmetkâr liderliğin, zorlu rekabet koşulları altında örgütsel süreçleri destekleyerek örgütlere rekabet avantajı sağlayan ve örgütsel performansı olumlu olarak etkileyen, gönüllü çalışan davranışlarından örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Araştırmada gözetilen bu etkide, çalışan ile lider arasındaki ilişkinin niteliğini ele alan lider-üye etkileşiminin aracı rolü incelenmektedir. Araştırma modeline göre; lider, astlarının ihtiyaçlarını öncelik haline getirerek, astlarının gelişimini gözeterek, astlarını tanıyarak, seviyelerini, hedeflerini ve ihtiyaçlarını öğrenerek ve onlarla nitelikli etkileşimler geliştirerek, onlarda karşılık verme isteği ve sorumluluk duygusu uyandıracak; liderin olumlu yaklaşımı ve astlarıyla kurduğu nitelikli etkileşimler neticesinde astların rol ötesi, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine neden olacaktır.

Araştırma, Adana'da faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan 191 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara yapılan anketlerin 18'inin hatalı

veya eksik doldurulması nedeniyle 173 anket değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin modele dâhil edilmesiyle bu etkinin anlamlılığını kaybettiği sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda çalışmadaki tüm hipotezler desteklenmiştir.

Anahtar kelimeler: Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşimi, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE IN THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: A RESEARCH IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN ADANA

Buse ÖZTÜRK

Master Thesis, Departman of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
January 2021, 142 pages

Improved technology and globalization have generated environmental uncertainty for organizations. Together with frequency and rapid pace of the environmental shift, organizations started to lose their power of survival. Organizations must lead effectively in order to survive in fluctuating and uncertain environment. Leadership is a vital process which involves foreseeing future beforehand, articulating and sharing a vision, keeping follower's performance high through understanding and affecting them. In this context, this study aims to make a contribution to literature and practitioner's knowledge by handling the impact of servant leadership, which is an effective leadership style in nowadays, on the organizational citizenship behaviour, the term which emcompasses supporting main functions of organization, helping organizations to gain competitive advantage and enhancing organizational performance. On the impact which is sought in this study, the mediating role of leader-member exchange; which investigates the quality of the relationship between the leader and the member is discussed. In regards to research model, leaders induce organizational citizenship behaviour of followers by making their needs a priority, interesting in their development, knowing them closely, listening them effectively, learning about their goals, their level, their needs and developing qualified relationships with them. As a response, followers expected to engage in behaviours that are beyond the formal role requirements and discretionary in nature.

Research conducted in non-profit organizations in Adana. Data were collected with the involvement of 191 respondents. 18 respondents were eliminated due to inadequate filling of surveys and only 173 were included in the analyzing process. The

findings shown that the impact of servant leadership on organizational citizenship behaviour was positive. When integrating the leader-member exchange as a mediating variable in the model, the impact of servant leadership on the organizational citizenship behaviour became insignificant. This finding confirms the full mediation role of leader-member exchange on the impact of servant leadership on organizational citizenship behaviour. As a result of the analysis, all hypotheses in the study were supported.

Keywords: Servant leadership, organizational citizenship behavior, leader-member exchange, non-profit organizations

ÖN SÖZ

Tez çalışması süresince her konuda içten desteğini eksik etmeyen her zaman yakın ilgi ve içtenliğiyle yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a çok teşekkür ederim. Akademiye adım attığım ilk günden bugünlere kadar beni sabırla dinleyen ve yol gösteren, tanımaktan büyük bir onur ve sevinç duyduğum değerli jüri üyem, büyüğüm, hocam Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a çok teşekkür ederim. Yapıcı eleştiri ve önerileriyle katkı sağlayan değerli jüri üyem Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ'ye çok teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde bana hem anne hem baba olan, her zaman ve her durumda beni destekleyen, her durumda sevgisini yanımda hisstettiğim değerli ve sevgili anneciğim Habibe ÇETİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Sabrın, sevgin, emeğin ve hoşgörün için minnettarım.

Sevgisini ve dualarını her zaman yanımda hissettiğim, sohbetinden büyük keyif duyduğum ikinci annem Safiye ÖZTÜRK'e çok teşekkür ederim.

Tez çalışması süresince yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen değerli kardeşim Burak ÖZTÜRK'e çok teşekkür ederim. Yardımlarından dolayı arkadaşım Osama ELBELBESSİ'ye çok teşekkür ederim.

Hayatıma yeni bir yön ve yeni bir bakış sunan, yaşama sevincim, koca yürekli adam sevgili eşim Murat ÖZTÜRK'e herşey için çok teşekkür ederim.

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

Buse ÖZTÜRK

Adana / 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
ÖN SÖZ ..... **viii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
EKLER LİSTESİ ..... **xvii**

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Problem 2
1.2. Çalışmanın Amacı 4
1.3. Çalışmanın Önemi 5
1.4. Sınırlılıklar 6
1.5. Tanımlar 6

BÖLÜM II
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hizmetkâr Liderlik 8
2.1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı 8
2.1.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları 13
2.1.3. Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi ve Dönüşümcü Liderlikten Farkları 23
2.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Öncülleri 24
2.1.4.1. Liderin Özellikleri 24
2.1.4.2. İzleyicinin Özellikleri 27
2.1.5. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar 29
2.2. Lider-üye Etkileşimi 32

2.2.1. Lider-üye Etkileşimi Kavramı 32
2.2.1.1. Graen ve Scandura'nın Lider-üye Etkileşimi Süreci 33
2.2.1.2. Lider-üye Etkileşimi Sürecinde Karşılıklı Güven Duygusunun Önemi 34
2.2.2. Lider-üye Etkileşimi Teorisinin Tarihsel Gelişimi 35
2.2.3. Rol Teorisi 40
2.2.4. Lider-üye Etkileşimi Teorisi ve Modeli 40
2.2.5. Lider-üye Etkileşiminin Boyutları 43
2.2.5.1. Mübadele Sürecine Yapılan Katkı 46
2.2.5.2. Sadakat 46
2.2.5.3. Etki 47
2.2.5.4. Profesyonel Saygı 47
2.2.6. Lider-üye Etkileşimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar 47
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 50
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 51
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 53
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları 57
2.3.4. Sosyal Mübadele Teorisi 60
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar 61
2.4. Hizmetkâr Liderlik, Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar……..……63
2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar 64
2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-üye Etkileşimi İlişkisi ile İlgili Çalışmalar 66
2.4.3. Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar 68
2.4.4. Hizmetkâr Liderlik Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar……70
2.5. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar 72

BÖLÜM III
YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi 78

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler 79
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi 80
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 82
3.4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği 82
3.4.2. Lider-üye Etkileşimi Ölçeği 83
3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 84
3.5. Veri Analiz Yöntemleri 86

BÖLÜM IV
BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 87
4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 89
4.2.1. Hizmetkâr Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 89
4.2.2. Lider-üye Etkileşimi Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 92
4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 96
4.3. Korelasyon Analizi 99
4.4. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi 101
4.4.1. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 101
4.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 103
4.4.3. Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 104
4.4.4. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri 106
4.5. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi 108
4.5.1. Hizmetkâr Liderliğin Katılımcılarının Cinsiyetine Göre Farklılaşması 108
4.5.2. Lider-üye Etkileşimi Katılımcılarının Cinsiyetine Göre Farklılaşması 109
4.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcılarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması 111
4.6. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları 112

BÖLÜM V
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları 114
5.1.1. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Sonuçlar 114
5.1.2. Hizmetkâr Liderlik ile Lider-üye Etkileşimi İlişkisine Yönelik Sonuçlar 115
5.1.3. Lider-üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Sonuçlar 116
5.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar 116
5.2. Öneriler 117
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler 117
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler 118

KAYNAKÇA 119
EKLER 139
ÖZGEÇMİŞ 142

KISALTMALAR LİSTESİ

HL: Hizmetkâr Liderlik

KAGK: Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar

LÜE: Lider-üye Etkileşimi

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

VGF: Varyans Genişlik Faktörü

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi 15
Tablo 2. Liderlik Yapma Modeli Aşamaları 39
Tablo 3. Lider-üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli 43
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi 55
Tablo 5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği 83
Tablo 6. Lider-üye Etkileşimi Ölçeği 84
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 85
Tablo 8. Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler 87
Tablo 9. Hizmetkâr liderlik KMO ve Bartlett testi 89
Tablo 10. Hizmetkâr Liderlik Açıklanan Varyans 90
Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik Toplam Açıklanan Varyans 91
Tablo 12. Hizmetkâr Liderlik Faktör Yükleri 92
Tablo 13. Hizmetkâr Liderlik Cronbach Alfa Değeri 92
Tablo 14. Lider-üye Etkileşimi KMO ve Bartlett Testi 93
Tablo 15. Lider-üye Etkileşimi Açıklanan Varyans 94
Tablo 16. Lider-üye Etkileşimi Toplam Açıklanan Varyans 95
Tablo 17. Lider-üye Etkileşimi Faktör Yükleri 95
Tablo 18. Lider-üye Etkileşiminin Cronbach Alfa Değeri 96
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Bartlett Testi 96
Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açıklanan Varyans Tablosu 97
Tablo 21. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Açıklanan Varyans 97
Tablo 22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yükleri 98
Tablo 23. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cronbach Alfa Değeri 98
Tablo 24. Korelasyon Analizi 100
Tablo 25. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeli Özeti 102
Tablo 26. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi 102
Tablo 27. Hizmet Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar 102

Tablo 28. Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Model Özeti 103
Tablo 29. Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi 104
Tablo 30. Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar 104
Tablo 31. Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Model Özeti 105
Tablo 32. Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi 105
Tablo 33. Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar 106
Tablo 34. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Model Özeti 107
Tablo 35. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Yönelik ANOVA Analizi 107
Tablo 36. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar 107
Tablo 37. Hizmetkâr Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması Grup İstatistikleri..... 108
Tablo 38. Hizmetkâr Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması Bağımsız Örneklem Testi 109
Tablo 39. Lider-üye Etkileşimi Katılımcıların Cinsiyete Göre Farklılaşması Grup İstatistikleri 109
Tablo 40. Lider-üye Etkileşimi Katılımcılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının Bağımsız Örneklem Testi 110
Tablo 41. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcılarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması Grup İstatistikleri 111
Tablo 42. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcılarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması Bağımsız Örneklem Testi 112
Tablo 43. Hipotez Testi Sonuçları 113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma Modeli…….……79

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1. Anket Formu……139

BÖLÜM I

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz toplumda, yaşadığımız şehirde, ülkemizde ve hatta ülkemiz sınırları dışında yani Dünya'nın hemen hemen her yerinde gelişen teknolojinin ve küreselleşmenin izlerini görebilmekteyiz. Kullandığımız araçlar, eşyalar, yaşadığımız evler hatta tükettiğimiz yiyecek içecekler bile dönüşmeye, değişmeye devam etmektedir. Değişim, bireylerden başlayarak, aile yapısını, toplumu ve yönetim sistemlerini dahi sarıp sarmalamaya devam ederken, toplumun önemli bir parçası olan işletmelerin bu sürecin dışında düşünmek imkânsızdır. Sanayi devriminden bu yana gelişimini sürdüren iktisadi aktörlerin, başlangıç noktasından bugüne kat ettiği mesafe düşünüldüğünde, bu iktisadi aktörlerin yani işletmelerin yönetiminin, bu değişimden mahrum kalması olanaksızdır. Bilimsel yönetim ile iş gücünü adeta bir makina gibi gören ve verimliliğini maksimum düzeye çıkarmaya çalışan yönetim felsefesinden, hiyerarşinin, bürokrasinin yaygınlaştırıldığı klasik okul yaklaşıma, davranışsal yaklaşıma, yönetime tıpkı bir fen bilimi, matematik gibi yaklaşan yönetim bilimi yaklaşımına, sistem yaklaşımına, durumsallık yaklaşımına ve dinamik katılım yaklaşımlarına kadar ilerleyen uzun süreçte, gerek işletme yapısına yaklaşım gerekse yöneticiye ve çalışana yaklaşım oldukça değişmiştir.

Geçmişten günümüze gelene kadar değişmeyen tek şey üretim faktörleri olmuştur. Çünkü bir işletme faaliyetlerini yürütebilmesi için her zaman bu faktörlere ihtiyaç duymaktadır ve ihtiyaç duymaya devam etmektedir. Bu faktörler; doğal kaynaklar (arazi, ormanlar, nehirler, enerji kaynakları vb.), insan kaynakları, sermaye ve bu faktörleri bir araya getiren kişi yani girişimcilerdir. Faaliyetlerin gerçekleşmesi için kaynakların yanında belirli miktarda iş gücüne ve bu kaynakları ve iş gücünü yönetebilecek kişiye yani, yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Fransız sanayici Henri Fayol, 20. yüzyılın başlarında yöneticinin beş fonksiyonu olduğunu, bunların; planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve denetleme olduğunu belirtmiştir. Ancak, günümüzde bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, liderlik ve denetleme olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır. Belirtildiği üzere günümüzde yöneticinin bir fonksiyonu da liderliktir. Liderlik ile yöneticilik farklı kavramlar olsa da küreselleşmenin artan hızı ve rekabetin yoğunlaşmasıyla örgütlerde yöneticilerin liderlik vasfı taşıması da beklenmektedir. Liderlik, günümüz işletmelerin olmazsa olmazıdır.

Çünkü günümüzün değişmezi olan değişimle başa çıkmanın tek yolu liderliktir. Lider, amaçların başarılmasına yönelik bireyleri ve grupları etkileyebilme yeteneğine sahip kişilerdir. Ayrıca, liderler bu gücünü biçimsel rollerinden almazlar. Yani, liderlik kişinin işgal ettiği pozisyondan bağımsızdır.

Liderlik yaklaşımları özellikler teorisinden başlayarak, davranış teorileri, durumsallık teorileri, Lider-üye etkileşimi teorisi, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi liderlik türlerini kapsayarak günümüzün dinamik, insan odaklı liderlik idealini meydana getirmiştir. Yazında çok fazla liderlik teorisi mevcuttur. Bu liderlik teorilerinin her biri farklı liderlik tarzını idealize etmektedir. Bu teoriler kapsamında yapılan çalışmalarda ise, olumlu örgütsel sonuçlar ya da olumsuz örgütsel sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu çalışmada, insan odaklı liderlik yaklaşımlarından hizmetkâr liderliğin, iş görenlerin gönüllü olarak sergiledikleri rol ötesi, iş bağlamını destekleyici örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracı rolü incelenecektir.

Bu çerçevede beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın problemi, amacı, önemi, hipotezler ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde hizmetkâr liderlik kavramı, lider-üye etkileşimi kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı yapıldıktan sonra, hizmetkâr liderlik kavramı, lider-üye etkileşimi kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili bilgiler verilmiş ve hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bunlara ek olarak, kavramlarla ilgili yazın araştırması yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi, veri toplamada kullanılan ölçekler, analiz metotları ile ilgili bilgilerden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma hipotezleri doğrultusunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre sonuçlar belirtilmiş ve bu sonuçların yazın ile ilişkilendirilmesi yapılarak yorumlar yapılmıştır. Beşinci bölümde ise firmalar ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler verilmiş ve çalışmanın ilgili yazına katkısı vurgulanmıştır.

1.1. Problem

Modern örgütler günümüzde zorba liderlik, gücün kötüye kullanımı, etik olmayan uygulamalar, sosyal izolasyon, iş yerinde ötekileştirilme, çalışanların psikolojik sağlığının ihlal edilmesi ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi sorunlarla uğraşmaktadır. Böyle bir bağlamda değer yaratan liderlik yaklaşımlarına ilgi giderek artmaktadır

(Sendjaya vd., 2008). Ancak hizmetkâr liderlik, tüm geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Çünkü hizmetkâr liderlik, etik ilkelerini koruyarak çalışanlarının gelişimine öncelik veren bir liderlik biçimidir (Vondey, 2010). Hizmetkâr liderin temel motivasyon kaynağı, çalışanları da hizmet eden ve örgüt kaynaklarını koruyan bireyler haline getirmektir (Vondey, 2010). Yani çalışanlarının da tıpkı kendisi gibi hizmetkâr lider gibi olmasını istemektedir. Lider etkisinin temeli, modellemedir (Russell ve Stone, 2002). Lider, kişisel örnek oluşturarak ve işine kendini adayarak rol model oluşturmaktadır (Russell ve Stone, 2002). Etkili liderler sözcüklerden daha çok hareketleri ile değerlerini aşılar, çalışanlar ise modelleme yöntemiyle liderlerini taklit ederler (Russell ve Stone, 2002). Bu yönleriyle diğer liderlik yaklaşımlarından farklı özelliklere sahip olduğundan, hizmetkâr liderlik araştırma kavramlarından biri haline gelmiştir.

Lider-üye etkileşiminin ise, yazında iş performansı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır (Şahin, 2011). Bu nedenle, örgütsel sonuçların anlaşılması açısından önemli bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi ise, günümüzün dinamik, belirsiz ve rekabetin yoğun olduğu iş ortamında ihtiyaç haline gelmiştir. Bu davranışlar, gönüllülük esasına dayandığından lider tarafından alenen zorunlu hale getirilememektedir. Ancak, lider bu davranışları biçimsel olmayan yollardan, çalışanlar üzerinde sorumluluk duygusu oluşturarak çalışanlara benimsetebilmektedir. Bu davranışları arttırmada hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimin rolü araştırmanın kapsamı içerisindedir.

Araştırma kapsamında hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşiminin niteliğini arttırarak, çalışanların rol ötesi davranışlar sergilemesine yol açtığını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Esasında hizmetkâr liderlik, liderin rol ötesi davranışlarını yansıttığından, liderin çalışanlara rol model oluşturarak, onları da rol ötesi davranışlar sergilemeye itmesi sürecini başlatmaktadır. Bu durum yazında Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi (1977) ile açıklanmaktadır. Yine hizmetkâr liderliğin hem lider-üye etkileşimi hem de örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Blau, 1964) dayandırılmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre, taraflardan biri diğerine fayda sağladığında diğer taraf buna karşılık verme yükümlülüğü hissetmektedir. Bu teorik çerçeveden yola çıkılarak, araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu çalışmada, daha önce farklı kültür bağlamlarında ve kâr amacı güden kuruluşlarda incelenen ilişkisel

çerçeve, Adana'da faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ülkemizde yaygın olarak bilinen ismiyle sivil toplum kuruluşları üzerinde araştırılmıştır.

Bu bağlamda, çalışmanın problemi; hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü belirten kavramsal bir çerçevenin belirtilmesi ve bu çerçeveye ilişkin kavramsal bir modelin önerilmesi oluşturmaktadır. Kavramlar arasındaki ilişkileri daha iyi yorumlayabilmek için demografik faktörler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına da bakılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken rolünü tespit etmektir. Bu bağlamda yazın taraması ve uygulamalar yapılacaktır. Böylelikle yazına katkı yapmak amaçlanmaktadır. Çalışmanın amaçlarından birincisi, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmaktır. Çalışmanın ikinci amacı, hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimine etkisini araştırmaktır. Çalışmanın üçüncü amacı lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Çalışmanın dördüncü amacı ise hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken rolünü incelemektir. Bunda, yazında hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele alan çok sayıda çalışma olmasına karşın, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken rolünü ele alan çalışmaların yok denecek kadar az olması etkili olmuştur. Bu doğrultuda yazına katkı yapmak amaçlanmaktadır.

Bunlara ek olarak diğer bir amaç ise medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek gibi demografik değişkenlerin hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ile ne tür bir ilişkisi olduğunu anlamaktır.

Geçmişten günümüze kadar örgütlerin temel sorunu liderlerle ilişki kurulamamasıdır. Bu da örgüt yönetiminde boşluk meydana getirmektedir. Hizmetkâr liderlik; yardım etme, centilmenlik, sivil erdem, örgütsel uyum, sadakat, öz gelişim ve örgütsel adalet gibi davranışlarla bu boşluğu dolduran bir liderlik türüdür. Örgütler, etkili iletişim, destek ve dürüstlüğü yaygınlaştırarak bu boşluğu dolduracak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırmanın amacı, sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderliğin,

örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde etkilediğini ve aralarındaki ilişkinin kurulmasında lider-üye etkileşiminin ne şekilde rol oynadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın dayanak noktası, yazında araştırma modelinde belirtilen ilişkilere dair güçlü bir altyapının olması ve uygulamada çok çeşitli faydalarının olmasıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada yanıtları aranan sorular şunlardır:

1. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken rolü var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın, yazına hizmetkâr liderliğin, olumlu örgütsel sonuçlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileme süreci konusunda katkı sağlaması beklenmektedir. Hizmetkâr liderliğin daha çok kavramsal olarak incelenmesi, öncüllerinin veya sonuçlarının, aracı değişkenlere yer verilmeksizin ele alınmasının yaygın olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel sonuçlara etkisine yazında sıkça yer verilse de lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki aracı rolünün incelendiği çalışmalar oldukça azdır. Buna ilaveten, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde söz konusu aracılık etkisi, daha önce sivil toplum kuruluşları bağlamında araştırılmamıştır.

Günümüzde hizmetkar liderliğe, lider-üye etkileşimine ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgi yazında artarak devam etse de çalışmanın kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılması ve ele alınan değişkenlerin, bu kuruluşlarda süreci ilerleten ve topluma katkı sağlanmasında etkili olan temel olan faktörlerle ilgisi olup olmadığını da ortaya çıkaracak olması, çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Böylece, belki de hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ilişkinin sebebinin liderden ya da üyeden değil de, ikisi arasındaki ilişkilerden kaynaklandığı anlaşılabilir,

topluma katkı sağlayan kuruluşlardan örnek alınarak diğer kurum ve kuruluşlarda da lider ve üye ilişkileri daha önemli hale getirilebilir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, Adana'da faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarında yapılmıştır. Ancak Covid-19 salgını nedeniyle sınırlı sayıda veri toplanabilmiştir. Araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır. Bunların yanı sıra, zaman periyodu olarak kesitsel zaman aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanların çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar kesitsel zaman aralığındaki mevcut durum göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak "Anket tekniği" uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Türkiye ve Adana ilinde yer alan diğer kuruluşlara genellenemez.

1.5. Tanımlar

Hizmetkâr Liderlik: Liderin, izleyicilerinin ve geniş kapsamda toplumun, örgüt içinde ve dışında ihtiyaçlarını karşılayarak, onlara hizmet etme davranışlarını kapsayan, izleyicilerinin görev performansı, toplum sorumluluğu üstlenme, öz motivasyon ve gelecekte ihtiyaçları olan liderlik yetenekleri hususunda tam potansiyele ulaşmalarını sağlayan, diğer bireylerin çıkarlarını kendi çıkarlarından öncelikli tutarak güven oluşturan liderlik türüdür (Liden vd., 2008).

Lider-Üye Etkileşimi: Liderin, ortalama liderlik yaklaşımının aksine, üyelerinin her birine farklı davranarak, farklı nitelikli ilişkiler kurduğunu vurgulayan liderlik teorisidir. Bazı üyelerle iş tanımları çerçevesinde, biçimsel rollerin gerektirdiği kadar sınırlı nitelikte ilişkiler kuran lider; bazı üyelerle karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı, yüksek nitelikli ilişki kurmaktadır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011). Lider-üye etkileşimi teorisi, farklı nitelikli ilişkilerin varlığını açılamak ve nedenlerini irdelemek üzere, Dansereau vd., (1975) tarafından "Dikey İkili Bağlantı Modeli" adıyla yazına kazandırılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütün resmi ödül sisteminde karşılığı bulunmayan, resmi iş sözleşmesinde belirtilmediğinden yapılması zorunlu olmayan, ödül ve cezadan bağımsız olarak, gönüllülük esasına dayalı ve toplu olarak sergilendiğinde

örgütün faaliyetlerini etkili şekilde sürdürmesini sağlayan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde hizmetkâr liderlik kavramının tanımına, boyutlarına, hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlikten farkına ve son olarak da hizmetkâr liderlik kavramının öncüllerine ve hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr ve lider kavramları tek bir kişi üzerinde toplanabilir mi? Bu soruya yanıtımız evet olacaktır ve savunduğumuz görüş bu yöndedir.

Greenleaf, lideri bir hizmetkâr olarak düşünmenin ilhamını Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı eserinden almıştır. Burada bir grup insanın hayali yolculuğu anlatılır ve başkarakter Leo, grubun günlük işlerini yapan bir hizmetkârdır. Ancak yolculuğun sürmesini sağlayan onun gruba kattığı ruh ve şarkıdır. Leo'nun ortadan kaybolmasıyla grup yolculuğu devam ettiremez hale gelir, sonra kaybolan Leo aranır ve bulunur. Hikâyede Leo'nun bulunduktan sonra hizmetkâr iken lider ruhu taşıdığı aslında hizmetkâr değil grubun lideri olduğu anlaşılır (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderliği ortaya çıkaran ve liderlerin başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması halinde sistemin daha iyi yürütülebileceğini savunan Greenleaf (1977), ilhamını bu hikâyeden almıştır. Hizmetkâr liderlik birine atfedilmiş, verilmiş ya da varsayılmış bir görev değildir. Aksine o kişi doğuştan bir hizmetkârdır ve liderlik vasfından daha önce hizmetkârlık vasfını taşımalıdır (Greenleaf, 1977). Greenleaf, makalesini yazdığı zamanlarda okuduğu modern kehanet teorilerini, hikâyeyi okuduğu zamanlarda okusaydı hizmetkâr liderlikle ilgili görüşlerinin çoktan ortaya atılacağını, herkesin içinden gelen o kehanet sesini mükemmel ve berrak bir şekilde duyabileceğini savunmuştur. Bunu daha önce ortaya atamadığı için üzüldüğünü belirtmiştir. Çünkü ona göre kendi zamanında liderlik krizi yaşanmaktadır. Ancak Greenleaf (1977), toplum için dönüm noktasının bu kehanet seslerini aramak ve bulmakla yaşanacağını savunur. Kehaneti kehanet haline getiren inananlarıdır. İlahi bir kişiliği de ilahi kişiliğini sürdürmesini ona inananlar ve kabullenenler sağlar yoksa bu ilahiyat, kehanet ya da maneviyat sürdürülemez ve bir şey

ifade etmez. Ancak biz kendi tarihimizin ürünleri olduğumuzdan dolayı güncel kehaneti geçmişin bilgeliğinde bulmaya çalışırız. Elbette ki geçmişin seslerine kulak tıkanmamalıdır. Kimse her sabah tekerleği tekrar icat etmek tutkusuyla uyanmaz, ancak hizmetkâr ruhlu birisi ister lider olsun ister izleyici, her zaman günümüze uygun bir tekerlek bulmak için araştırır, düşünür ve dinler (Greenleaf, 1977). Greenleaf (1977) elbette ki burada tekerleği kastetmemiştir. Kendisinin kastettiği insanlığa hizmet etmek isteyenlerin sürekli olarak araştırması, dinlemesi ve düşünmesidir. Bu açıdan Greenleaf (1977) yeni bilgeliği; düşünmek, araştırmak ve dinlemek olarak tanımlamıştır.

Bağlılığı hak eden otoritenin öncelikle hizmet etmeye dayalı ahlaki prensiplere sahip olması gerekmektedir. İnsanların gelişi güzel olarak kişileri ve kurumları otorite olarak kabul etmesi beklenemez. Ancak hizmetkâr olarak güvenilen kişiler lider olarak kabul edilmektedir. Bu kişiler, güvenilirliğini ispatlamış ve güven kazanmış kişilerdir. Bu prensibin liderler tarafından kabul edilme derecesine göre gelecekte varlığını sürdürebilen kurumlar hizmetkârlar tarafından yönetilen kurumlar olacaktır (Greenleaf, 1977). Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik önce hizmet etme isteği ile başlar daha sonra bilinçli bir tercihle liderlik etme başlar. Hizmetkâr liderler önce liderlik etmek ardından hizmet etmek isteyen liderlerden farklıdır. Çünkü hizmetkâr liderlikte süreç hizmet etme isteği ile başlamaktadır. Ancak, önce liderlik etmek isteyen bireylerde maddi sahiplikler ve güç sahibi olma isteği vardır. Hizmetkâr liderler ise, hizmet etmek için lider olmak isterler (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr liderlik, diğer tüm liderlik tarzlarından farklıdır. Çünkü hizmetkâr lider kendi çıkarlarından önce başkalarının çıkarlarını gözetir. Lider-üye etkileşiminden farklıdır. Çünkü izleyicinin iş dışı yaşamı da dikkate alınır ve çözüm bulunmaya çalışılır. Dönüşümcü liderlikten farklıdır. Çünkü lider tüm izleyicileriyle yakından ilgilenir ve onların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önce gidermeye çalışır (Liden vd,, 2015). Liderlik öncelikli ve hizmet öncelikli liderler iki uç noktada bulunur. İki nokta arasında olma pozisyonu insanın gerçekten çok çeşitlilik gösteren doğasından kaynaklanmaktadır. İki nokta arasındaki fark şu sorularla test edilir: Hizmet edilenler birey olarak gelişebiliyor mu? Hizmet edilenler daha sağlıklı, bilge ve özerk hale geliyor mu ve hizmetkâr olma potansiyelleri artıyor mu? Toplumdaki en mahrum kişinin üzerinde liderin etkisi nedir? Onlar fayda sağlayabiliyor mu ya da en azından yoksunluktan kurtulabiliyor mu? (Greenleaf, 1977).

Greenleaf (1991), mükemmel liderin, önce hizmetkâr olduğunu, mükemmel olma sebebinin sadece hizmetkâr olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Greenleaf

(1991), önce lider ve önce hizmetkâr liderin iki uç nokta olduğunu, birinin amacının hizmet etmek iken, diğerinin amacının güç ve materyallere sahip olmak olduğunu belirtmektedir. Bu farklılık, liderlerin diğer insanların ihtiyaçlarına öncelik vermesiyle kendini göstermektedir. Uygulanması zor olsa da hizmetkâr liderliğin etkililiğinin anlaşılması için en iyi yöntem izleyicilerin gelişimine bakmaktır. Buna göre hizmet edilenlerin daha bilge, sağlıklı ve özerk olması, hizmetkâr olma eğilimlerinin artması ve toplum içerisinde yer alan en mahrum kişinin gelişmesi ya da mahrumiyetinin giderilmiş olması hizmetkâr liderliğin varlığıyla ilgili ipuçları vermektedir (Greenleaf, 1991).

Van Dierendonck (2011), hizmetkâr liderliği yüzyıllar öncesinde yaşamış olan Plato'un öğretilerine dayandırmaktadır. Ona göre, lider içinde bulunduğu toplumun tamamının refahıyla ilgilenen bireydir. Yazında önde gelen çalışmalarda ve bu çalışmaların çizdiği hizmetkâr liderlik çerçevelerinde ise kavram, Hz. İsa'nın yaşamına ve öğretilerine dayandırılmaktadır. Bu çalışmalarda kavram, farklı şekillerde tanımlansa da ve kavramın çerçevesi farklı şekillerde oluşturulsa da hizmetkâr liderlik, temelinde içinde yaşadığı toplumun tamamının ve izleyicisinin ihtiyaçlarını, örgütsel ya da bireysel ihtiyaçlarından öncelikli tutan liderlik tarzıdır. Van Dierendonck (2011), hizmetkâr liderleri, bireylerin gelişimini destekleyen ve onları güçlendiren, alçakgönüllü, bireyleri olduğu gibi kabul eden, yönlendirme sağlayarak yolu gösteren ve herkesin bir bütün olarak refahını gözeten sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır. Smith ve Lindsay (2007) ise, izleyicilerin gelişimi ile daha çok ilgilenmesi ve lider-üye ilişkisine örgütsel çıkarlardan daha çok önem vermesiyle dönüşümcü liderliğin hizmetkâr liderliğe dönüşmeye başladığını belirtmektedir. Hizmetkâr lider, hizmet ettiği ve öncülük ettiği izleyicilerin ve toplumun refahını en üst seviyeye taşımaya çalışmaktadır. İzleyicilerine rol model oluşturarak, paylaşılan vizyonu gerçekleştirmek amacıyla onları cesaretlendirmekte, güçlendirmekte ve donatmaktadır. Bu şekilde bireylerin ve sistemlerin devamlı gelişmesini sağlamaktadır (Smith ve Lindsay, 2007). Matteson ve Irving (2006), hizmetkâr liderin, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan liderlik türü olduğunu belirtmektedir. Lussier ve Achua (2007) ise, hizmetkâr liderliğin kendi ihtiyaçlarından ve çıkarlarından daha çok başkalarının mesleki ve kişisel gelişimini destekleyerek onların ihtiyaçlarını gözeten ve onlara hizmet eden liderlik türü olduğunu belirtmektedir.

DePree (2002), hizmetkâr liderliğin altında yatan ana fikrin liderlere açık bir manevi amaç sağlayan değerleri olduğunu belirtmektedir. Manevi amaç olmaksızın yeterliliğin bir ölçütü olmaz ve güvenin dayalı olduğu bir amaç olmaz. Kuhn (1996),

gözlemlenen bir olguyu mevcut teoriler açıklayamıyorsa yeni teorilerin geliştirilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Buna dayanarak Patterson (2003), hizmetkâr liderliğin altında yatan değerleri tanımlayarak bu değerlerin hizmetkâr liderliğin temel bileşenlerini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlikle ilgili yapılacak araştırmalara yön verecek makul ve geçerli bir hizmetkâr liderlik teorisi geliştirmiştir. Patterson (2003), dönüşümcü liderlik gibi modern liderlik teorilerinin örgüt odaklı teoriler olduğundan özgecilik gibi değerleri açıklamakta yetersiz kaldığını, ancak izleyici odaklı ve özgecil davranışlarına dayalı olan hizmetkâr liderlik teorisinin bu değerleri içerdiğini belirtmektedir. Bu erdem ve değerler, kişinin ruhsal özellikleridir ve içten gelmektedir. Yani manevi değerlerin kaynağı kişinin kendisidir (Whetstone, 2001). Değerler ve erdemler liderin tutum, davranış ve kişisel özelliklerini belirlemektedir. Hizmetkâr liderin temel odak noktası izleyicilerdir. Örgütsel konular onlar için ikinci plandadır. Hizmetkâr liderliğin bileşenleri ise erdem ve değerlerdir. Erdemlilik genel olarak iyi olma hali, ahlaki üstünlük ve kaliteli etik değerlere sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Patterson, 2003).

Patterson (2003), erdemlerin temelinin ise, ahlaki üstünlük, genel ahlak kalitesi ve iyi yüreklilik olduğunu ifade etmektedir. Yani, Patterson (2003), hizmetkâr liderliğin, kişinin özelliklerine bağlı olarak içsel dürtülerden ve erdemlerden kaynaklandığını savunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin temelinin ahlaki değerler olduğunu kabul eden araştırmacılar, kavramın geçmişinin Hz. İsa'nın öğretilerine dayandığını belirtmektedir (Dennis ve Bocernea, 2005).

Ancak, hizmetkâr liderliği iş dünyasına getiren kişi Robert Greenleaf'tir. AT&T'deki otuz yılı aşkın iş tecrübesiyle hizmetkâr liderliğe tanıklık etmiş, öğrenmiş ve önemini göstermiş olan Greenleaf'in zihninde kavram, Hermann Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" adlı eserini okumasından sonra canlanmıştır. Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin, liderliğinin kaynağının unvan değil hizmet etmeye gönüllü bir yürek olduğunu belirtmektedir. Ona göre hizmetkâr liderlerin asıl gücü hizmet etme isteğinden gelmektedir.

Sipe ve Frick (2015), liderliğin öğrenilebilir bir yetenek olduğunu bu nedenle herkesin liderlik etme kapasitesinin bulunduğunu belirtmektedir. Hizmetkâr liderliğin temeli, çalışanların yüksek performans sergilemeleri için liderin bireylerle her bir bireyin amacını, ihtiyacını, istek, hedef ve potansiyelini anlayabilecek kadar etkili iletişim kurması gerekliliği inancına dayanmaktadır. Liderler, etkili iletişim kurarak her bireyin

ihtiyaç, istek ve amacını anlamalı, bu şekilde onlarla özdeşleşmeli ve amaçlarına ulaşmalarını desteklemelidir (Bambale, 2014).

Hizmetkâr lider, çalışanları için rol model oluşturarak onların tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Rol model olarak hizmetkâr lider çalışanların özgüvenlerini geliştirmelerini sağlamakta, onlara güven aşılamakta, bilgi ve kaynak paylaşımı ve geri besleme yapmaktadır. Hizmetkâr liderler bireylerle uzun dönemli ilişkiler kurma, dürüstlük ve başkalarının çıkarlarını öncelikli tutmalarıyla diğer liderlerden ayrılmaktadır (Bambale, 2014). Ancak, diğer liderlik türlerinden hizmetkâr liderliği farklı kılan en önemli özelliği hizmetkâr liderliğin, öncelikli olarak hizmet etmeyi amaçlamasıdır (Boone ve Makhani, 2012). Coetzer vd., (2017) ise, hizmetkâr liderliğin hizmet etme isteğiyle başlayan, başkalarını geliştirme ve öncülük etme isteğiyle devam eden ve en son bireylere, örgüte ve topluma yararlı olma amacı güden liderlik türü olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde işe bağlılık, yaratıcılık, çalışanlar arasında paylaşımın artması ve etik davranışlara duyulan ihtiyaçlar artmış bunun sonucu olarak hizmetkâr liderlik revaçta olan bir liderlik tarzı haline gelmiştir. Çünkü hizmetkâr liderlik dürüstlüğü, başkalarına yardım etmeyi ve izleyicilerin tüm potansiyelini kullandırmayı teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Gerçekten de hizmetkar liderlik, genellikle etik olmayan davranışların kaynağı olan kendi çıkarını gözetmenin olumsuz sonuçlarıyla mücadele etmektedir (Liden vd., 2015). İşletmelerde lidere olan güvenin azalmasıyla araştırmacılar çalışmalarında bireylerin olumlu karakteristik özelliklerine yoğunlaşmışlardır. Bu da kendi çıkarlarını ikinci planda tutarak örgütün ve izleyicilerinin çıkarlarını gözeten liderlik tarzını gündeme getirmiştir (Liden vd., 2008). Örgütlerin faaliyetini sürdürürken etkili olabilmesi için çalışanların özgün yetenekleri fark edilmeli, kullanılmalı ve geliştirilmelidir. Örgüt çalışanları yeteneklerini ve potansiyellerini fark etmelidir. Liderler, çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmesinde kritik öneme sahiptir (Liden vd., 2000). Hizmetkâr liderliğin temeli, liderlerin izleyicilerini en iyi duruma getirebilmek için izleyicileriyle birebir iletişim kurması, onların ihtiyaç, istek, amaç ve yeteneklerini anlaması ve onlara potansiyelini keşfetme konusunda yardımcı olmasıdır. Bu yardım izleyicilerle ilgili yeterli bilgi edildikten sonra özgüveninin arttırılması, izleyiciye güven aşılamak, geri besleme yapmak, izleyicilerle kaynak ve bilgi paylaşımı yapmak, izleyiciler için rol model oluşturmak yollarıyla sağlanmaktadır (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik türlerinden ayrıldığı nokta da kişisel bütünlüğü vurgulaması ve izleyicilerle uzun dönemli ve kaliteli ilişkiler kurmanın önemini ortaya

çıkarmasıdır. Teorinin diğer liderlik tarzlarından ayrıldığı diğer bir nokta da örgüt dışında dış paydaşlara ve topluma da hizmet etmek suretiyle hizmetkâr liderliğin sürdürülmesidir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik yalnızca örgüt içinde sınırlı kalmamakta yaşamın her alanını kucaklamaktadır (Graham, 1991).

2.1.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Greanleaf'in 1977'de yapmış olduğu çalışmayla yazına kazandırılan hizmetkâr liderlik kavramı günümüze kadar araştırmacılar tarafından sürekli araştırılan ve geliştirilen bir kavram olmuştur. Yazındaki liderlik teorilerinden ayrılarak ilgili teorilerin ötesine geçmeyi başaran hizmetkâr liderlik, farklı araştırmacılar tarafından farklı alt boyutlarla kavramsallaştırılmaktadır.

Spears (1998), Greenleaf (1997)'in makalesinden yola çıkarak hizmetkâr liderliğin on alt boyutunun (1) dinleme, (2) empati kurabilme, (3) iyileştirme, (4) farkındalık, (5) ikna edebilme, (6) kavramsallaştırma, (7) önsezi, (8) kâhyalık, (9) insanların gelişimine adanmışlık ve (10) topluluk oluşturma olduğunu belirtmektedir. Spears'in geliştirdiği kavramsal çerçeveden de faydalanan Laub (1999), Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeğini (Organizational Leadership Assessment) geliştirmiştir. Bu ölçekte hizmetkâr liderlik (1) bireylere değer vermek, (2) insanlara değer vermek, (3) topluluk oluşturmak, (4) otantik olmak, (5) liderlik etmek ve (6) liderliği paylaşmak olarak altı boyutta kavramsallaştırılmaktadır. Van Dierendonck ve Nuijten (2010) ise, Örgütsel Liderlik Değerlendirme ölçeğinin akademik anlamda teşvik edici olduğunu ancak boyutların farklılık belirtmekten ve çok boyutlu bir ölçek olmaktan uzaklaşacak ölçüde birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Page ve Wong (2000), hizmetkâr liderliğin tek bir boyutla ya da ifade ile belirtilemeyecek kadar karmaşık bir yapıda olması nedeniyle çok boyutlu bir yapıda olması gerektiğini belirtmektedir. Bu sebepten dolayı Hizmetkâr Liderlik Profili Ölçeğini (Servant Leadership Profile) geliştirmişlerdir. Son olarak sekiz boyutlu olduğu belirtilen ölçek (1) liderlik etmek, (2) hizmet etmek, (3) vizyon oluşturmak, (4) bireyleri geliştirmek, (5) takım oluşturmak, (6) insanları güçlendirmek, (7) ortak karar almak ve (8) dürüstlük boyutlarından oluşmaktadır. Ayrıca Page ve Wong'un (2008) oluşturduğu Hizmetkâr Liderlik Modeli iç içe geçmiş katmanlardan oluşmaktadır. Bu katmanların merkezinde kişilik vardır. Patterson'ın (2003) hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderliğin mantıksal olarak genişletilmiş hali olarak kabul etmesi yedi erdemsel boyuttan oluştuğunu belirtmesine neden olmuştur. Bu

boyutlar; (1) karşılıksız sevgi vermek, (2) alçakgönüllülük, (3) diğergâmlık, (4) izleyicilere vizyon sağlamak, (5) güvenilir olmak ve izleyicilerine güvenmek, (6) izleyicilerini güçlendirmek ve (7) hizmet etmek olarak belirtilmektedir. Kavramsal çerçeveler ve alt boyutlar daha çok kavramı dönüşümcü liderlikten ayırmak üzere oluşturulmuştur. Bu nedenle Barbuto ve Wheeler (2006), on bir alt boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğini geliştirmiştir. Bu boyutların (1) altruist çağrı, (2) dinleme, (3) empati kurma, (4) iyileştirme, (5) farkındalık, (6) ikna edebilme, (7) kavramsallaştırma, (8) önsezi, (9) kâhyalık, (10) insanları geliştirme ve (11) topluluk oluşturma olduğunu belirtmektedir. Ancak daha sonra bu boyutlar beşe düşürülmüştür. Bunlar; (1) altruist çağrı, (2) duygusal iyileştirme, (3) ikna ile eşleme, (4) bilgelik ve (5) sorumlu yöneticilik yani kâhyalıktır. Russell ve Stone (2002), hizmetkâr liderliğin dokuz tane temel özelliğinin ve bunlara eşlik eden on bir tane özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir. Dokuz temel özellik vizyon, güçlendirme, öncülük etmek, takdir etmek, dürüstlük, model oluşturmak, bütünlük, hizmet etmek ve güven iken on bir yan karakteristik özellik ise sorumlu yöneticilik, ikna edebilme kabiliyetine sahip olmak, etkileme, iletişim kurabilmek, yeterlilik, güvenilirlik, cesaretlendirme, öğretme ve yetki paylaşmaktır. Van Dierendonck (2011) ise hizmetkâr liderliğin yazında mevcut olan boyutlarının birbiriyle örtüştüğünü belirtmekte ve kavramın altı farklı boyutu olduğunu, bunların da (1) geliştirme ve güçlendirme (2) alçakgönüllü olma (3) otantiklik (4) kişilerarası kabullenme (5) yönlendirme sağlama ve (6) kâhyalık olduğunu belirtmektedir. Liden vd., (2008), geliştirdiği hizmetkâr liderlik ölçeğinde kavramın (1) duygusal iyileştirme, (2) topluluk için değer yaratma, (3) kavramsal yeteneklere sahip olma, (4) güçlendirme, (5) izleyicilere gelişim ve başarı hususunda yardımcı olmak, (6) izleyicilerini öncelikli tutma, (7) etik davranmak olarak yedi boyuta sahip olduğunu belirtmektedir. Liden vd., (2008)'nin oluşturduğu kavramsal çerçeve hizmetkâr liderin izleyicilerini nasıl etkilediği ve bunun sonucunda örgüt kültürünü şekillendirdiği ve örgütün içinde faaliyet gösterdiği ve değerlerini benimsediği toplumun kültürünü nasıl etkilediğini gözler önüne sermektedir. Oluşturulan kavramsal çerçeveler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

Spears (1998)	1. Dinleme 2. Empati kurabilme 3. İyileştirme 4. Farkındalık 5. İkna edebilme 6. Kavramsallaştırma 7. Önsezi 8. Kâhyalık 9. İnsanların gelişimine adanmışlık 10. Topluluk oluşturma
Laub (1999)	1. İnsanlara değer vermek 2. İnsanları geliştirmek 3. Topluluk oluşturmak 4. Otantik olmak 5. Liderlik sağlamak 6. Liderliği paylaşmak
Page ve Wong (2000)	1. Dürüstlük 2. Tevazu sahibi olmak 3. Hizmetkârlık 4. Başkalarını önemsemek 5. Başkalarını geliştirmek 6. Vizyon sağlamak 7. Amaç belirlemek 8. Liderlik etmek 9. Model oluşturmak 10. Takım oluşturmak 11. Ortak karar almak 12. Güçlendirme
Patterson (2003)	1. Özgecilik (Diğergâmlık) 2. Güçlendirme 3. Tevazu 4. Sevgi 5. Hizmet etmek 6. Güven 7. Vizyon belirlemek
Barbuto ve Wheeler (2006)	1. Altruist çağrı 2. Dinlemek 3. Empati kurabilmek 4. İkna edebilme kabiliyeti 5. Farkındalık 6. Öngörü

(Tablo 1'in devamı)

	7. Kavramsallaştırma 8. Sorumlu yöneticilik 9. İnsanları geliştirme 10. Topluluk oluşturma 11. İyileştirme
Liden vd., (2008)	1. Duygusal iyileştirme 2. Toplum için değer yaratmak 3. Kavramsal değerlere sahip olmak 4. Güçlendirme 5. İzleyicilerin başarı ve gelişimine yardımcı olmak 6. Etik davranmak 7. İzleyicileri öncelikli tutmak
Van Dierendonck ve Nuijten (2010)	1. Güçlendirme 2. Alçakgönüllülük 3. Geride durabilme 4. Otantiklik 5. Affetme 6. Cesaretlendirme 7. Hesap verilebilirlik 8. Sorumlu yöneticilik
Van Dierendonck (2011)	1. İnsanları geliştirme ve güçlendirme 2. Tevazu 3. Otantiklik 4. Kişiler arası kabullenme 5. Yön sağlama 6. Sorumlu yöneticilik

Hizmetkâr liderlik, kişisel bütünlüğün ve başta izleyiciler, müşteriler ve genel toplum olmak üzere başkalarına hizmet etmenin önemini vurgulayan liderlik tarzıdır. Liden vd., (2008), hizmetkâr liderliğin avantajlarını ortaya çıkaran ampirik çalışmaların azlığından ve yine çok boyutlu bir kavram olarak geliştirilmiş ölçeklerin karmaşık ve yetersiz oluşundan dolayı yedi boyutlu bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçeği test ederek yazına kazandırmıştır. Ayrıca Liden vd., (2008), yaptıkları ölçek geliştirme çalışmasının sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, iş performansı ve vatandaşlık davranışları üzerinde dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi teorisinin ötesinde kendine özgü bir etkisinin olduğunu da ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan da hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi teorilerinden ayırarak kavramın farklılığını ortaya çıkarmıştır. Liden vd., (2008), yaptıkları çalışmada keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapmışlar, bunun sonucunda yedi boyutlu bir çerçeve elde

etmişlerdir. Bu boyutlar, duygusal iyileştirme, güçlendirme, topluluk için değer yaratma, etik davranma, izleyicileri öncelikli tutma ve izleyicilere gelişim ve başarıya ulaşmada yardım etmektir. Yedi boyutlu ölçekte her bir boyut için 4 ifade olmak üzere toplam 28 ifade mevcuttur. Ayrıca hizmetkâr liderliğin işe bağlılık, iş performansı ve toplumsal vatandaşlık davranışları üzerinde lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlikten daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Özellikle etik davranma boyutu, iş performansını olumlu yönde etkilemekte, izleyicilere başarı ve gelişim konusunda yardım etme boyutu ise örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Liderlerin, izleyicilerinin gelişimi ve başarısında yardımcı olmaları da onlara yardımcı olmak, onları desteklemek ve yakından ilgilenmektir. Bu şekilde hizmetkâr liderler resmi iş sözleşmesinin ötesinde davranarak hizmet kültürünü yaymakta, izleyicileri de örgüt içinde ve dışında hizmetkâr olmaya teşvik etmektedirler. Liden vd.'nin(2008) çalışmasının sonucundan hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimine göre izleyiciler üzerinde farklı etkiler oluşturduğu dolayısıyla teorinin diğer pozitif liderlik teorileriyle ilişkisi bulunsa da farklı ilişkiler ve etkilere sahip olduğu, yazında eşsiz bir yerinin olduğunu anlaşılmaktadır. Graham (1991), hizmetkâr liderliğin paydaşların ve genel toplumun çıkarlarıyla ilgilenme konusunda eşsiz olduğunu ifade etmektedir.

Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan, izleyicilerinin maksimum potansiyellerine ve en uygun örgütsel ve bireysel kariyere ulaşmaları için gayret eden liderlerdir (Liden vd., 2008). Bu gayretlerinin amacı bireysel ya da örgütsel değildir. İzleyicilerinin gelişimini amaç edinmişlerdir ve izleyicilerinin gelişimini yalnızca onlar için istemektedirler (Ehrhart, 2004). Yani, hizmetkâr liderliğin amacı, ego tatmininin ötesine geçerek güçlendirmenin hâkim olduğu iş ortamı yaratmaktır. Buna ilaveten hizmetkâr liderlik, izleyicilerde topluma faydalı olma ve hizmet etme ruhunu geliştirerek iş yerinin ötesine geçmektedir. Liderin davranışları, izleyiciler tarafından güvenilir, etik ve düşünceli olarak değerlendirildiğinden güven ortamı oluşmaktadır. Hizmetkâr lider, izleyicilerinin kişisel ve mesleki gelişimini desteklerken onların duygusal ihtiyaçları ile de ilgilenmektedir (Page ve Wong, 2000). Böylece hizmetkâr liderler izleyicilerine resmi iş sözleşmesinin ötesinde destek sağlamaktadırlar (Liden vd., 2008). Liden vd., (2008)'in belirlemiş olduğu boyutlar şu şekildedir:

1. **Duygusal İyileştirme:** Başkalarının ilgi alanlarına veya sorunlarına karşı hassas, düşünceli davranmak, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaktır.
2. **Topluma değer oluşturmak:** Topluma içten ve bilinçli bir şekilde yardım etmek ve topluma hizmet etme isteğine sahip olmaktır.
3. **Kavramsal yetenekler:** İzleyicileri ve diğer örgüt çalışanlarına yardımcı olabilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaktır.
4. **Güçlendirme:** Diğer bireyleri problem çözmede ya da verilen görevlerde cesaretlendirmek ve işlerini kolaylaştırmak ayrıca izleyicilerini karar alma süreçlerine dâhil etmektir.
5. **İzleyicilerin başarısı ve gelişimine yardımcı olmak:** Akıl vererek ve destekleyerek izleyicilerine kılavuzluk etmek, onların kişisel ve mesleki gelişimine içten ve isteyerek katkı sağlamaktır.
6. **İzleyicilerini öncelikli tutmak:** Öncelikle izleyiciler olmak üzere diğerleriyle etkileşimde bulunurken onların ihtiyaçlarının ve çıkarlarının öncelikli olduğunu açıkça belirten ifade ve davranışlarda bulunmak ve kendi ihtiyaçlarından önce izleyicilerinin ihtiyaçlarını gidermektir.
7. **Etik davranmak:** İzleyicilerle açık ve dürüst olarak etkileşimde bulunmaktır.

Liden vd., (2008), hizmetkâr liderliği 7 boyutlu bir kavramsal çerçeve oluşturarak açıklamışlardır. Yazında yapılan çalışmalarda Patterson (2003) tarafından ele alınan 7 boyutlu hizmetkâr liderlik çerçevesine de sıklıkla yer verilmektedir. Patterson (2003), hizmetkâr liderliğin temelinin bireyin sahip olduğu erdemler olduğunu, hizmetkâr liderlerin; çıkarsız sevgi ile hizmet ve liderlik ettiklerini, alçak gönüllü olduklarını, izleyicilerine vizyon sağladıklarını, izleyicilerine karşı güven dolu olduklarını, izleyicilerine karşı özgecil tutum sergilediklerini, izleyicilerini sadece yetkilendirmekle kalmayıp gelişim anlamında da güçlendirdiklerini ve çalışanlarına, örgüte ve topluma hizmet ettiklerini belirtmektedir. Bu özellikler Patterson'un (2003) geliştirdiği modelin temeli olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda Patterson'a (2003) göre, hizmetkâr liderlik yedi boyutlu bir yapıdadır. Bu boyutlar; 1) Çıkarsız sevgi, 2) alçak gönüllülük, 3) özgecilik, 4) vizyon, 5) güven, 6) güçlendirme ve 7) hizmet boyutlarıdır (Patterson, 2003). Aşağıda ilgili boyutlar kısaca açıklanmıştır.

1) Çıkarsız Sevgi: Patterson'a (2003) göre hizmetkâr lider-üye ilişkisinin temeli karşılıksız, çıkarsız sevgidir. Bu sevgi, sosyal ve etik değerlere dayanmaktadır ve beklentisi yoktur. Bu tür sevgiye sahip liderler, izleyicilerini sadece amaca giden yolda kullanılacak birer araç olarak görmemekte, onların ayrı ayrı birer birey olduklarını ve farklı istek, ihtiyaç ve arzulara sahip olduklarını göz önünde bulundurmaktadırlar (Winston, 2002). Çıkarsız sevgi, izleyici ile liderin ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. "Apagao Love" terimi Yunancada da doğru işleri doğru nedenlerle doğru zamanda yapma anlamına gelen ahlaki aşk anlamında kullanılmaktadır. Bu duyguya sahip liderler önce izleyicilerle daha sonra izleyicilerinin yetenekleriyle en son bu yeteneklerin organizasyona faydasıyla ilgilenmektedirler. Ayrıca, izleyicilerine karşı minnettarlık, anlayışlılık, bağışlayıcılık ve merhamet duygularını göstermektedirler. Bu sevgi, izleyicilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi de beraberinde getirmektedir (Patterson, 2003).

2) Alçak gönüllülük: Yetenek ve başarılarına makul ölçüde önem vermek, kendini doğru bir şekilde değerlendirmektir (Sandage ve Wiens, 2001). Gerçek alçak gönüllülük, kendini kabul etmeyi ancak başkalarına odaklanmayı gerektirir. Bu da öz erdemin düşük olması değil tam tersine sağlıklı bir egoya sahip olmakla ilişkilidir. Alçak gönüllülük, anlamsal olarak çelişkili bir kavramdır. Çünkü uysallık, serbestlik olarak görülmektedir. Ancak, liderlerin kendi yeteneklerini abartmaması ve kendisini ölçülü olarak değerlendirmesi anlamındadır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler kendi başarılarını değil başkalarının başarılarını merkeze koymaktadırlar. Hizmetkâr liderler, alçak gönüllülüğü başkalarını isteyerek dinleme, hizmet edilene karşı sorumlu hissetme, eleştiriye açık olma ve önerileri daha iyi hizmet etmek için fırsat olarak görme şeklinde dışa vurmaktadırlar.

3) Özgecilik: Bireysel çıkar söz konusu olmaksızın başkasına ya da başkalarına yardım etmek amacıyla fedakârlık yapmaktır (Kaplan, 2000). Monroe (1994) özgeciliği, başkasına faydalı olma amacıyla sergilenen, sergileyen kişinin refahını azaltabilecek, riskli davranışlar olarak tanımlamaktadır. Özgecilik, 1800'lerden bu yana motiveleri ve davranışları açısından araştırma konusu olmuştur. Özgecilik, iyi motiveler ile iyi davranışlar arasında bir bağlantı olarak görülmektedir. Monroe (1994) ve Kaplan (2000), özgeciliği ve başkalarının yararı uğruna kendi çıkarlarını feda etme olarak tanımlamakta ve risk içerdiğini belirtmektedirler. Özgecilik, başkalarına yarar sağlama adına yapılan başkalarını tamamlama davranışıdır ve hizmetkâr liderlikle uyumludur. Hizmetkâr liderlik, özgecil bir yaklaşım olarak radikal eşitliği savunmaktadır (Patterson, 2003).

4) Vizyon: Geleceğin tutku uyandıracak biçimde tasavvur edilmiş halidir (Blanchard, 2000). Tasavvur etme, hayal etme, algılama veya öngörü yapma biçimi, olağanüstü anlayış ve önseziye sahip olma olarak tanımlanan vizyon, etkili liderlik için vazgeçilmez bir unsur olmaktadır (Sashkin, 1986). Vizyon yaratma ve bu vizyonu paylaşma, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi liderlik türlerinin örgüt performansını arttırmasını sağlayan unsurların başında gelmektedir (Hauser ve House, 2000). Laub (1999), paylaşılan vizyonun diğerlerinin gelişimine yardımcı olduğunu ve ihtiyaçlarına hizmet ettiğini belirtmektedir. Fairholm (2000), ortak vizyonun, yani herkes tarafından paylaşılan vizyonun liderin kendi vizyonundan oluşturulduğunu ve temelinin liderin vizyonuna dayandığını belirtmektedir. Bennett (2001) ise, hizmetkâr liderin bugünün fırsatlarını kaçırmamak için geçmişi göz önüne alarak, geleceğe odaklanması, geleceği plânlaması ve tasavvur etmesi gerektiğini belirtmektedir. Lider, gelecekte yaşanabilecek güzel olasılıkları izleyicilere göstererek vizyona hayat veren kişidir (Kouzes ve Posner, 1997). Buchan (2002), geleceği tasavvur edebilmek için hizmetkâr liderlerin odak noktasının sadece kendisi olmaması gerektiğini ve egosunun örgütün geleceğinin önüne geçmemesi gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle lider, anlamlı ve herkes tarafından paylaşılan bir gelecek hayali oluşturmalıdır. Oluşturulan bu vizyonun paylaşılabilir olması için oyuncuların merkezde tutulması gereklidir. Yani, kimse ikinci plânda tutulmamalıdır (Bennis ve Thomas, 2002). Hizmetkâr liderin vizyonu, sadece organizasyonun değil, bireylerin geleceği ile de ilgilidir. Lider, bireyi yaşayan ve değerli birey olarak görmekte ve bireyin geleceğini şekillendirmesine yardımcı olmaktadır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderin Greenleaf 'in vurguladığı iyileştirici özelliği ile başkalarına yardım ederek onları tamamladığını ve bu şekilde kendi için başaracağından daha fazlasına başkalarına yardım ederek ve onların daha büyük bir vizyonu başarmasına yardımcı olarak ulaştığını vurgulamaktadır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, Greenleaf'in hizmet edilenlerde gelişme olmuş mudur? sorusuna yanıt verebilmelidir. Geleceğe yönelik bakış açısı liderler için çok önemlidir ve hizmetkâr lider mutlaka gelecekle meşgul olmalıdır (Buchen, 1998). Hizmetkâr lider geleceği sezmeli, geleceğe hizmet etmek istemeli, izleyicileri dinlemeli ve anlamalı, geleceğe yönelik idarecilik yapmalıdır (Patterson, 2003). Vizyon sahibi liderler, bilinmezi sezmekte, izleyicilerinin potansiyelini bilmekte ve izleyicilerin büyük resimde aynı şeyi görmesine yardımcı olmaktadırlar (Wis, 2002).

5) Güven: Liderliğin temelini oluşturan unsur, güven duygusudur (Fairholm, 2000). Liderler, söylediklerini yaparak güven duygusu oluşturmaktadır (Melrose, 1998).

Ayrıca liderlerin dışarıdan girdilere açık olması da liderlerin güvenilirliklerini arttırmaktadır (Kouzes ve Posner, 1997). Güven, başka bir bireyin ahlakına, dürüstlüğüne ve yeterliğine inanç duymaktır (Hauser ve House, 2000). Hizmetkâr liderin temel özelliği hem güven oluşturması hem de izleyicilerine güven duymasıdır (Story, 2002). Hizmetkâr liderler, ikna edicilik, koçluk ve güçlendirme faaliyetleriyle doğruluk ve dürüstlüğü simgelerler. Ancak, güven duygusu, karşı tarafın beklentinin altında kalması riskini de taşımaktadır (Gautschi, 2002). Kişiler arası ve örgütsel güveni oluşturan temel değerler doğruluk ve dürüstlüktür. Güven ortamı, hizmetkâr liderliğin temel gereksinimidir. Çünkü izleyiciler, kendilerinin vizyonları ile ilişki kurabilen, davranışları tutarlı liderleri takip etmektedirler (Kouzes ve Posner, 1993b). Güven, hizmetkâr liderliğin olmazsa olmazıdır. Ancak güvenin ölçülebilir bir kavram haline getirilmesi güçtür, çünkü bu alandaki çalışmalar kısıtlıdır ve birçok alanda çok çeşitli tanımları vardır. Dürüstlük ve başkalarını düşünme, güveni oluşturan unsurlardır (Patterson, 2003). Güvenin temeli diğerlerine gösterilen saygı ve iyi niyettir. Güven olmadığında uyumsuzluk ve düzensizlik oluşmaktadır (Fairholm ve Fairholm, 2000). Hizmetkâr liderler, yanlış yapıldığında insanların hatalarından öğrenerek gelişeceklerini, bunun da özgüven ve güven oluşturacağını bilmektedir. Korku saçmak yerine güvenilir olmaya odaklanmakta ve iletişimi açık ve doğru hale getirerek güven ortamı oluşturmaya odaklanmaktadırlar (Patterson, 2003).

6) Güçlendirme: Güçlendirme, plânlama ve karar verme süreçlerine izleyicileri de dâhil etmek, temel varsayımları ve önemli bilgileri onlarla paylaşarak onların işlerine daha derin anlamlar yüklemesini sağlamaktır. Greenleaf, güçlendirmenin babası olarak görülmektedir. Çünkü kavramın ortaya atılmasından beri güçlendirme, hizmetkâr liderliğin en önemli özelliklerinden biri olmaktadır (Russell ve Stone, 2002). Güçlendirme, sahip olduğu güçten feragat etmektir. İnsanları eşit görerek, onlara önemli olduklarını hissettirerek, takım çalışmasının üzerinde durarak, insanları etkili bir şekilde dinleyerek, öğreterek ve insanları geliştirerek onları iş süreçlerine dâhil etmeyi kapsamaktadır (Russell ve Stone, 2002). Hizmetkâr liderler, başkalarının gelişiminden kendilerini sorumlu tuttuklarından başkalarını güçlendirerek gelişimini desteklemekten memnuniyet duymaktadırlar (Blanchard, 2000). İzleyicinin tecrübesi ve neyi bilmeye ihtiyacı olduğu güçlendirme yoluyla öğrenilmektedir (Bennett, 2001). Hizmetkâr lider başkalarına karşı iyi bir dinleyici olarak, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak, ekip çalışmasına önem vererek, eşitlik ve sevgi ortamı yaratarak izleyicilerini güçlendirmektedir (Russell ve Stone, 2002). Covey (2002), hizmetkâr liderin,

başkalarının farklılıklarına değer verme ve güçlendirme açısından izleyicilerine ve topluma karşı model oluşturduklarını, örnek olduklarını belirtmektedir.

7) Hizmet etmek: Patterson (2003), hizmetkâr liderleri, örgütsel kaygıları ikinci plânda, izleyicilerini ön plânda tutarak hizmet eden liderler olarak tanımlamaktadır. Başkalarına karşı sorumluluk hissi taşıyan liderler, izleyicilerine ve müşterilerine hizmet etmeye meyilli olmaktadırlar. Hizmetkâr liderliğin de temeli, sorumluluk ve hesap verilebilirlik duygularıyla izleyicilerine, örgüte, müşterilerine ve topluma hizmet etmektir. Gerçekten de hizmetkâr lideri harekete geçiren ilk duygu hizmet etme isteğidir. Liderlik etmek, bu istekten sonra gelen bilinçli bir tercih olmaktadır (Greenleaf, 1997). Lider, hizmet etme davranışını tutumları, davranışları ve değerleriyle modellemektedir (Lytle vd., 1998). Hizmetkâr lider için hayat misyonu ve önceliği hizmet etmektir. Hizmetkâr lider kendini hizmete adamakta ve bu süreç, kişisel katılım ve otantiklik içermektedir. Burada lider enerjisini, zamanını, özverisini, merhametini ve kendine ait somut ve soyut varlıklarını izleyicilerine adamaktadır (Patterson, 2003).

Dennis ve Bocarnea (2005), Patterson (2003)'un hizmetkâr liderlik modellemesinde yer alan yedi özelliği ölçümleyebilecek ve liderin kendi kendini değerlendirebileceği bir ölçek geliştirmeyi amaçlamış ve geliştirdiği ölçek sonucunda Patterson'un (2003) yedi boyutlu modelinde yer alan özellikleri güçlendirme, sevgi, güven, vizyon ve alçak gönüllülük olmak üzere beş boyutlu olarak ölçebilen güvenilir bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmişlerdir.

Birçok araştırma (Barbuto ve Wheeler, 2006; Laub, 1999; Liden vd., 2008; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell ve Stone, 2002; Sendjaya vd., 2008; Van Dierendonck ve Nuijten, 2010; Van Dierendonck, 2011), hizmetkâr liderliği tanımlamakta ve yeni bir kavramsal çerçeve oluşturmaktadır. Carder (2012), bu kavramsal çerçeveler arasında Greenleaf'in tanımına en çok uyan kavramsal çerçeve ve boyutların Liden vd., (2008)'in ve Van Dierendock (2011)'in oluşturduğu kavramsal çerçeve olduğunu belirtmekte ve üç kavramsal çerçevede yer alan alt boyutların birbirine benzerliğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle çalışmanın devamında Liden vd., (2008) tarafından geliştirilen 7 boyutlu kavramsal çerçeve, hizmetkâr liderlik kavramının kavramsal çerçevesi ve boyutları olarak kabul edilecektir.

2.1.3. Hizmetkâr Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi ve Dönüşümcü Liderlikten Farkları

Yazında hizmetkâr liderliğin geçerliliği, dönüşümcü liderlik gibi liderlik teorilerinden farkları ve kavramsal çerçevesi araştırılmıştır. Patterson (2003), hizmetkâr liderliğin hem akademik çevreye hem de iş çevresine açık bir şekilde tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir. Patterson (2003), hizmetkâr liderliği tanımlamış ve karşılıksız sevgi ile başlayan ve hizmet ile sonuçlanan teorik model oluşturmuştur. Kuhn (1996) ortaya atılan ilk yaklaşımlar diğerlerine göre hep daha başarılı görüldüğünü ancak belli bir fenomeni var olan teoriler açıklayamıyorsa yeni bir teoriye ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik, alçak gönüllülük ve özgecilik boyutlarını açıklayamadığından Kuhn'un yaklaşımına göre dönüşümcü liderliğe ek bir teoriye ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaca yönelik olarak hizmetkâr liderlik, daha yeni, kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderliğin alt dalı olarak düşünülemez çünkü hizmetkâr liderliğin odak noktası izleyicilerdir. Dönüşümcü liderlikte ise öncelik organizasyonun amaçlarıdır. Hizmetkâr liderlik erdemliliğe dayanmaktadır (Patterson, 2003).

Hizmetkâr lider, kendi çıkarlarını ve örgütsel çıkarları ikinci planda tutmaktadır. Onun için öncelikli olan izleyicilerinin kişisel gelişimidir. Hizmetkâr lider, izleyicilerinin maksimum potansiyelini keşfetmesine ve en uygun örgütsel kariyer ve başarıya ulaşmasında yardımcı olmaktadırlar (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik, liderin yüksek kavramsal yeteneği ve etik davranışlarıyla kendini açığa çıkaran liderlik tarzıdır. İzleyicilerin gelişimine önem veren bir liderlik tarzı olması nedeniyle izleyicilerde lidere karşı güven duygusu oluşur. Güven duygusunun oluşumu, izleyicilerde liderin davranışlarının ve yargılarının özgecil, etik ve düşünceli olduğu algısını yaratmaktadır (Liden vd., 2008).

Liden vd., (2008), çalışmasında hizmetkâr liderliğin, çalışanın örgütsel bağlılığı, iş performansı ve topluluğa karşı sergilediği vatandaşlık davranışları olmak üzere başlıca doğurduğu sonuçlar açısından, kavramın dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşiminden öteye geçtiğini yani örgüt açısından olumlu kabul edilen bu sonuçlara daha fazla katkı sağladığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç göz önünde bulundurularak hizmetkâr liderlik kavramının yazına diğer liderlik türlerinden daha anlamlı bir katkı sağladığı ifade edilmektedir. Graham (1991), bu hususta hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlerden iki noktada ayrıldığını belirtmektedir. Bunlardan birincisi hizmetkâr liderlerin tüm

paydaşların ihtiyaçlarına karşı hassas olması diğeri ise izleyicilerini ahlaki muhakemeye itmesidir. Aralarında benzerlik olsa da hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik tarzından farklı olarak izleyicilere hizmet etmeyi önceliği haline getirir, topluma katkı sağlar, hizmetkâr liderlik özelliklerini izleyicilerine de nüfuz ettirir ve onları da birer hizmetkâr lider olarak yetiştirirler. Dönüşümcü lider de hizmetkâr lider ile benzer araçları kullansa ve çalışanlara vizyon, motivasyon, gelişim olanakları sağlasa da, temel amacının örgütsel hedeflere ulaşma olması yönünden hizmetkâr liderlikten ayrılmaktadır (Graham,1991).

Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin tam potansiyelini kullanmalarını sağlama ve motivasyonlarını arttırma yolunda ikili ilişkilerini daha iyi hale getirme ve muhafaza etme yolunu kullanmaktadırlar. Bu bağlamda, izleyicileriyle ekonomik değil, sosyal mübadele ilişkileri kurmaktadırlar. Bu yönden hizmetkâr liderliğin kaynağını kaliteli ikili ilişkilerden aldığını ve sosyal mübadeleye dayandığını göz önüne alarak, lider-üye etkileşimi teorisiyle benzerliği söz konusu olmaktadır. Ancak, hizmetkâr liderlik, izleyicileri duygusal olarak iyileştirme, topluluğa katkıda bulunmaya teşvik etme ve izleyicileri de birer hizmetkâr lider haline dönüştürme konusunda lider-üye etkileşiminden ayrılmaktadır (Liden vd., 2008).

2.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Öncülleri

Çalışmanın bu bölümünde hizmetkâr liderliğin öncüllerine, liderin özellikleri ve izleyicinin özellikleri alt başlığı altında değinilecektir.

2.1.4.1. Liderin Özellikleri

Liden vd., (2014) tarafından liderin altı özelliği, hizmetkâr liderliğin öncülleri olarak kabul edilmiştir. Bunlar; başkalarına hizmet etme isteği, duygusal zekâ, ahlaki olgunluk ve gayret, toplum yanlısı kişilik, öz değerlendirme ve düşük narsizmdir.

1) Başkalarına hizmet etme isteği: Hizmetkâr liderlikten bahsedebilmek için liderin, motivasyonu ve kendini hazır hissetmesinin yanında başkalarına hizmet etmek istemesi gereklidir. Hizmetkâr liderliğin altında yatan temel dürtü hizmet etme arzusudur. Hizmetkâr liderler, başkalarına hizmet etmek için liderliği bir araç olarak görürler. Başkalarına hizmet etme isteği hizmetkâr liderliği, asıl amacı organizasyonun temel amaçlarına hizmet etmek olan diğer liderlik tarzlarından ayıran özelliğidir. Hizmetkâr liderliğin bir takım davranışlar bütünü olarak ele alınırsa, bu davranışların en önemli

belirleyicisi hizmet etme arzusu olmaktadır. Çünkü istekler, motivasyonu, motivasyon ise davranışları tetiklemektedir (Liden vd., 2014).

2) Duygusal Zekâ: Kişinin, başkalarının ve kendi duygularını ve ruh halini anlama ve yönetme yeteneğidir (George, 2000). Duygusal zekâ, kavrayış yeteneği ile duygunun birleşimidir (Wolff vd., 2002). Duygusal zekânın kademeli ilerleyen süreçler şeklinde bir modeli oluşturulmuştur. Buna göre süreç, kişinin kendinin ve başkalarının duygularını belirlemesi yani duygu algısı ile başlamakta, kaynakları ve sonuçları açısından duyguyu anlama ve başkasının veya kendisinin duygularını tecrübe etme ve dışa vurum biçimini etkilemek suretiyle duygu düzenlemedir. Bunlar sıralı bir sürecin basamakları şeklinde ifade edilmiştir (Joseph ve Newman, 2010). Bunlara ek olarak bu model bilinçli, vicdanlı ve itinalı olmayı, kavramsal yetenekleri ve duygusal dengeyi de gerektirmektedir (Liden vd., 2014).

Duygusal zekânın öncülleri hizmetkâr liderlikle olan bağını da ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, kavramaya dair yetenekleri yüksek olan bir liderin hizmetkâr liderliğin boyutlarından olan kavramsal yeteneğinin de yüksek olması beklenmektedir (Liden vd., 2014). Duygusal dengeye sahip bir lider daha mutlu ve tatmin olmuş bir birey olarak (Steel vd., 2008), diğer bireylere duygusal iyileştirme yapabilecektir (Liden vd., 2014). Vicdanlı ve itinalı bir lider düzenli, güvenilir, organize olmuş durumdadır ve performansının daha yüksek olması beklenmektedir. Buna ek olarak başkalarına yardım etme eğilimi daha yüksek olacaktır (Liden vd., 2014).

Duygusal zekanın ana özelliği ise başkalarının duygularını idrak ederek kendi üzerinde tekrar tecrübe edebilme yeteneği olarak tanımlanan empati yeteneğidir (Liden vd., 2014). Liden vd., (2014), duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin, hem izleyicilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabildiği ve karşılayabildiği hem de kriz zamanlarında olumsuz duygularını kontrol altına alabildiği, izleyicilerinin yetkilendirilmesi sonucu hata yapma riskini üstlenebildiğinden hizmetkâr liderlik davranışlarına daha yatkın olacağını belirtmektedirler. Başkalarına yardım edebilmek için onların yardıma nasıl ve hangi konuda ihtiyaç duyduğunu anlamak önem teşkil etmektedir. Bunu anlama kapasitesi ise duygusal zekaya bağlı olmaktadır (Liden vd., 2014). Hizmetkâr liderlerin başkalarını duygusal olarak iyileştirmek ve başkalarına yardımcı olabilmek için aynı zamanda kendi duygularını da anlayarak yönetebilmesi gerekmektedir. Duygusal zekası yüksek bireyler, kendi duygularını daha iyi anlayabilmekte ve düzenleyebilmektedir (Liden vd., 2014). Duygusal zekanın temel bileşenlerinden biri olan empati yeteneği, özgecil davranma eğiliminin temelini oluşturmaktadır. Duygusal zeka, hizmetkâr liderlik için çok önemli

ancak tek başına yetersiz ön koşullardan biridir (Liden vd., 2014). Barbuto ve Wheeler (2006) ve Spears (1998), farkındalığın ve empati yeteneğinin, hizmetkâr liderliğin önemli özelliklerinden olduğunu belirtmektedirler. Carmeli (2003) ise, yaptığı çalışmanın sonucunda duygusal zekâsı yüksek liderlerin, izleyicilere hizmet etmek gibi özgecil davranışlar gösterme eğilimlerinin yüksek bulunduğunu belirtmektedir.

3) Ahlaki olgunluk ve gayret: Kavramın ortaya çıkarılmasından beri hizmetkâr liderliğin etik ve ahlaki boyutu vurgulanmaktadır (Graham, 1991; Liden vd., 2008). Kavramın etik ve ahlaki boyutuna verilen önemin yüksek olması, hizmetkâr liderlik teorisini diğer liderlik teorilerinden ayıran bir özelliğidir. Çünkü lider-üye etkileşimi teorisinde, dönüşümcü liderlikte karizmatik ya da durumsal liderlik teorilerinde böylesine bir ahlaki teminat verilmemektedir (Walumbwa vd., 2010). Hizmetkâr liderin ahlakı ile etik davranışları arasındaki ilişki Hannah, Avolio ve May (2011) teorik katkıları ışığında anlaşılabilmektedir. Hannah vd., (2011) ahlaki süreçleri, ahlaki düşünce ve ahlaki davranışlarda bireysel farklılıklar açısından iki sınıfa ayırmıştır. Bunlar, ahlaki olgunlaşma ve ahlaki gayrettir. Ahlaki olgunluk yüksek ahlaki yargılama becerisidir. Bu yetenek kişisel ahlaki kuralları benimseme ve bağımsız düşünebilme yetisinden beslenmektedir. Ahlaki olgunluk üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar: Ahlaki karmaşıklık (ahlaki olguyu kavrama, organize etme ve kategorize etme becerisi); Üst bilişsel yetenekler (yukarıdaki ahlaki zihinsel kategorileri düşünme ve ayrıştırma becerisi); Ahlaki kişiliktir (ahlakın kişinin bakış açısında merkezi konumda olması). Ahlaki karmaşıklık ve üst bilişsel yetenekler hizmetkar liderliğin temelini oluşturan etik davranışların öncülleridir (Liden vd., 2014). Eğer birey etik durumların farkına varma ve kategorize etme yeteneğini geliştirmemişse tutarlı olarak ahlaki biçimde davranamaz. Ahlaki olgunluğa erişmiş kimseler kendi etik normlarına ve kişisel normlarına uygun bir biçimde davranmaktadırlar. Ahlaki gayret ise ahlaklı davranma yolunda önünde engellerin olduğu durumlarda dahil olmak üzere bireyin kendinde ahlaki davranma sorumluluğunu hissedebilme kapasitesidir (Hannah vd., 2011).

4) Toplum yanlısı kişilik: Kişilik teorileri ve bu alanda yapılmış ampirik çalışmaların sonuçlarına göre birey, önemine göre davranışlarını etkileyen birden fazla kimliğe sahiptir ve bu kimlikler bireyin davranışlarını etkilemektedir. Ahlaki kimliğe benzer şekilde toplum yanlısı kişilik de kişiliğin başkalarına yardım etme ve faydalı olabilme boyutudur (Liden vd., 2014). Topluma ve izleyicilere yardım etme ve faydalı olma isteği hizmetkâr liderliğin temel özelliği olduğundan (Van Dierendonck, 2011),

toplum yanlısı kişiliğe sahip bireylerin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemeye yatkın olması beklenmektedir (Liden vd., 2014).

5) Öz değerlendirme: Öz erdem, öz yeterlilik, içsel kontrol odağı ve düşük nevrotiklik bireyin kendini etkili, yeterli ve değerli bir birey olarak algılamasını sağlayan özelliklerdir. Öz değerlendirmesi yüksek olan bireylerin, kendileriyle fazla meşgul olmayacağından daha özgecil davranışlar göstermesi beklenmektedir (Rushton, 1980). Öz değerlendirmesi yüksek bireyler, kendi yeterliliklerine ve yeteneklerine güvendikleri için geleneksel liderlik sınırlarını aşarak astlarını güçlendirme, astlarının gelişimine katkıda bulunma, topluluk için değer yaratma gibi daha zorlu hizmetkâr liderlik davranışı eğilimi göstermektedirler (Liden vd., 2014).

6) Narsizm: Kişinin öz algısının çok yüksek olması halidir. Narsistler hayranlık duyulmaya, hak sahipliği hissine ihtiyaç duyarlar ve istismarcı bir kişiliğe sahiptirler. Ayrıca empati yeteneğinden yoksundurlar. Amaçlarına ulaşmak başkalarının amaçlarına ulaşmasına da mâl olsa amaçlarının peşinde koşarlar ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarsızdırlar (Judge vd., 2006). Narsist bireylerin başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermeleri beklenmediğinden hizmetkâr liderlik davranışı göstermeleri beklenmemektedir (Liden vd., 2014). Peterson vd., (2012), teknoloji şirketlerinde çalışan 126 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda narsist kişilik ile hizmetkâr liderlik arasında negatif ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

2.1.4.2. İzleyicinin Özellikleri

Liderlik alanında yapılan çalışmaların çoğunda liderlik özelliklerine ve davranışlarına odaklanılmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak liderin izleyicisine göre davrandığı onun ihtiyaçlarına, onun isteklerine ve onu motive eden faktörlere göre liderlik ettiği unutulmamalıdır (Liden vd., 2014). Liderlik teorilerinin çoğunda izleyiciler ile ilişkiler çok önemli olsa da hizmetkâr liderlikte ilişkiler, liderlik sürecinin gidişatını belirleyici faktördür (Liden vd., 2014). Hizmetkar liderler izleyicilerle bire bir ilişki kurarak onların kişisel ihtiyaç ve arzularını anlar, ona göre davranmak isterler. İzleyicilerinin her birini tanıyarak onların kişisel özelliklerini ve ihtiyaçlarını öğrenmekte ve ona göre davranmakta ve kaynaklarını bu ihtiyaçlar doğrultusunda sunmaktadırlar (Liden vd., 2008). Bu noktada liderliğin etkili olabilmesi için izleyicilerin özelliklerinin bilinmesi önem taşımaktadır (Liden vd., 2014). Örneğin diğer izleyiciler yönlendirme ve akıl hocalığına ihtiyaç duyarken, proaktif izleyiciler özerkliğe ihtiyaç duymaktadır (Liden

vd., 2014). Liden vd., (2014), liderin her bir izleyiciye karşı davranışını etkileyen üç tane izleyici özelliği belirlemişlerdir. Bunlar: proaktif kişilik, öz değerlendirme ve hizmetkâr lider modelidir.

1) Proaktif Kişilik: Hizmetkâr liderin her bir izleyiciye yönelik sergilediği davranış, liderin izleyicisinin özelliklerini algılama şekline göre de belirlenmektedir (Liden vd., 2014). Proaktif kişiliktekiler, kariyerinde başarılı olmak adına iş durumlarını seçen, oluşturan ve etkileyen bireylerdir (Seibert vd., 2001). Bu kişilikteki bireyler, durumları daha iyi hale getirmek için bireysel teşebbüs başlatan kişilerdir (Liden vd., 2014). Hizmetkâr liderlerin izleyicilerini yetkilendirmelerinden ve güçlendirme yapmalarından anlaşılacağı üzere, hizmetkâr liderler izleyicilerinin proaktif kişiliklerinin parlamasına olanak tanımaktadırlar. Alternatif sesleri bastırmak yerine izleyicilerinin farklı bakış açılarıyla gelmelerini hoşgörüyle karşılamaktadırlar. Girişken olan ve sesini yükselten izleyiciler onları rahatsız etmemektedir (Liden vd., 2014).

2) Öz Değerlendirme: Bandura (1991) tarafından geliştirilen Sosyal Bilişsel Teoriye göre öz erdemi ve öz yeterliği yüksek ve içsel kontrol odağına sahip kişiler, olumlu örgütsel sonuçlara yol açacak davranışlar göstermeye eğilimli olmaktadırlar. Sosyal Bilişsel Teori de, bireylerin hem çevreden etkilendiğini hem de ve çevreyi etkilediğini belirtmektedir. Öz yeterlik algısı ve öz erdemi yüksek bireyin çevreyi etkileyebileceğine olan inancı olmaktadır. Teoriye göre, kişinin yalnızca yetenekleri ve bilgisi performansını belirlemez; kişiler çevrelerini etkiyebilmek için önce bunu başaracağına inanmalıdır. Bundan dolayı hizmetkâr liderin davranışlarına öz değerlendirmesi yüksek ve düşük olan bireyler farklı tepkiler vermektedir. Öz değerlendirmesi yüksek bireyler üzerinde hizmetkâr liderliğin güçlendirme fonksiyonu etkiliyken, öz değerlendirmesi düşük bireyler için hizmetkâr liderliğin duygusal iyileştirme boyutu daha önemli hale gelebilmektedir (Liden vd., 2014).

3) Liderlik Prototipi: Liderlik kategori teorisi, insanların zihinsel olarak kısa yol oluşturma ve benzer şeyleri bir araya toplama süreçlerini açıklamaya çalışmaktadır. Liderlik kategori teorisine göre herkesin kafasında sürekli değişen ve yapılanan bir liderlik tipi vardır. Liderlik prototipi, kişiden kişiye farklılaşmaktadır (Liden vd., 2014). Hizmetkâr lider, kişilere istek ve ihtiyaçları doğrultusunda bireyselleştirilmiş ödüller ve görevler veren dönüşümcü liderlik ve diğer tüm liderlik teorilerinden farklı olarak her bir izleyicisinin geçmişi, tecrübeleri, istekleri ve tercihlerini öğrenmek için zaman harcamakta her bireyin liderlik beklentilerine uygun olarak davranmaktadır (Liden vd.,

2014). Hizmetkâr liderin başarısı, izleyicilerin zihinlerindeki hizmetkâr lider prototipini anlamasına bağlıdır (Liden vd., 2014).

2.1.5. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazında hizmetkâr liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ile hizmetkâr liderlik kavramının pek çok kavramla doğrudan veya dolaylı ilişkileri oldukları bulunmuştur. İlgili çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Walumbwa vd., (2010), çalışan tutumlarının ve örgütsel bağlamın hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünü ortaya çıkarmak amacıyla, çalışanın öz yeterlilik algısı ve liderine bağlılığının ve bu çalışan tutumlarına ilaveten prosedürel adalet algısı ile örgütsel hizmet ikliminin hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünü araştırmıştır. Kenya'da bulunan yedi uluslararası örgütte tam zamanlı çalışan 815 işçi ve 123 yönetici araştırmaya katılmıştır. Araştırmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkisi olduğu ve çalışanın öz yeterlilik algısı ve lidere olan bağlılığının ayrıca prosedürel adalet algısının ve hizmet ikliminin hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı olan ilişkisindeki kısmi aracılık rolü belirlenmiştir.

Schneider ve George (2011), sekiz tane ulusal gönüllü hizmet kuruluşunda yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderliğin ve dönüşümcü liderliğin işten memnuniyet, işe bağlılık ve kalma isteği üzerindeki etkisini karşılaştırarak, bu liderlik tarzlarının hangisinin gönüllü hizmet kuruluşunda çalışan bağlılığını ve tutumlarını belirleyici olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, memnuniyet, bağlılık ve kalma isteğini olumlu yönde ve dönüşümcü liderliğe göre daha kuvvetli olarak etkilediği ve bu ilişkilerde hizmetkâr liderin güçlendirme fonksiyonunun aracılık rolü olduğu belirtilmektedir.

Güçel ve Begeç (2012), hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi her iki kavramı boyutlarını ele alarak araştırmışlardır. Bu bağlamda İstanbul'daki öncü özel üniversitelerde yapılan toplam 178 fakülte çalışanı ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu ilişkisinin olduğu ancak hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Barbuto vd., (2014) , duygusal zekâyı hizmetkâr liderliğin öncülü olup olmadığını 75 amir ve bu amirlerin 401 izleyicisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda duygusal zekânın, hizmetkâr liderlik eğiliminin öncülü olduğunu ancak izleyiciler tarafından algılanan hizmetkâr liderliğin öncülü olmadığını bulmuşlardır.

Harwiki (2016), hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işçi performansı ve örgüt kültürü üzerindeki etkisini araştırmak üzere kadın destek kuruluşunda çalışan 10 yönetici ve 30 çalışan olmak üzere 40 kişinin katılımıyla araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ve aynı zamanda hizmetkâr liderliğin, örgüt kültürünü de olumlu yönde etkilediğini ve hizmetkâr liderliğin, örgüt kültürünün aracılık rolüyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını bulmuşlardır.

Zhao vd., (2016), Çin'deki konaklama sektöründe çalışan 293 lider-üye ikilisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin, çalışanlarda amirden kaçınmayı azaltarak liderle özdeşleşme sürecini ortaya çıkaracağını, liderle özdeşleşmenin ise örgüt ile özdeşleşme sürecinin ortaya çıkmasına neden olacağını ve örgüt ile özdeşleşme sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık ve hizmet etme davranışlarının artarak, işten ayrılma niyetlerinin düşeceğini belirtmişlerdir.

Langhof ve Güldenberg (2020), hizmetkâr liderlikle ilgili yapılmış 49 adet çalışmayı analiz ederek kavramın öncüllerini ve sonuçlarını içeren hizmetkâr liderlik modeli oluşturmuştur. Yapılan analizlerin neticesinde oluşturulan modele göre hizmetkâr liderliğin öncülleri liderin düşük narsist kişilikte olması, liderin özgecil zihniyete sahip olması, liderin öz değerlendirmesinin yüksek olmasıdır (düşük nevrotiklik, yüksek öz-erdem, öz yeterlik ve içsel kontrol odağı). Liderin yüksek duygusal zekâya sahip olması ise, hizmetkâr liderlik tutumunu etkilemek suretiyle hizmetkâr liderliği etkilemektedir. Yani dolaylı etkiye sahiptir. Hizmetkâr liderliğin sonuçları ise, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı, hizmet kalitesi gibi performansın çeşitli türleri, çalışanların öz yeterlik algısı, motivasyonu, işten duydukları memnuniyet, lidere karşı güven duygusu, liderle ve örgütle özdeşleşmedir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin performansa dolaysız etkisi olduğu gibi, örgüt kültürü, öz yeterlik algısı, motivasyon, özdeşleşme ve güven değişkenlerinin bu etkide aracı değişken rolü de mevcuttur.

Lee vd., (2020), hizmetkâr liderliğin bireysel ve grupsal seviyedeki sonuçlara etkisini belirlemek ve prosedürel adalet, lidere duyulan güven ve lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini açıklığa kavuşturmak amacıyla 130 bağımsız çalışmayı ele alan meta-

analiz çalışması yapmışlardır. Bu çalışmada bireysel sonuçlar açısından hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan sesliliği, yaratıcılık ve örgüt amacına zararlı çalışan davranışlarına etkisi; grupsal sonuçlar açısından hizmetkâr liderliğin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi araştırılmıştır. Bunun sonucunda özellikle hizmetkâr liderliğin, zararlı çalışan davranışları dışındaki tüm bireysel ve grupsal sonuçlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, bu değişkenlerle pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi, iş performansı ile olan ilişkisinden daha yüksek bulunmuştur. Çalışmanın sonucunda prosedürel adalet, lidere duyulan güvenin tüm değişkenler üzerindeki tahmin edilen aracılık etkisi doğrulanmış; lider-üye etkileşiminin, hizmetkâr liderliğin örgütsel sonuçlara etkisinde (hizmetkâr liderliğin zararlı davranışlara etkisi hariç) aracılık rolü olduğu belirtilmiştir.

Thao ve Kang (2020), hizmetkâr liderlik, lider ile üyenin ilişki süresi ve iş ile ilgili öz yeterliğin örgütsel vatandaşlık davranışına ortak etkisini belirlemek amacıyla bir mühendislik firmasında çalışan 148 lider-üye ikilisinin katılımıyla araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin en yüksek çıktığı durumun, çalışanın iş ile ilgili öz yeterliğinin düşük olduğu ve lider ile geçirilen sürenin uzun olduğu durum olduğunu belirtmektedir.

Wu vd., (2020) tarafından Amerika'daki büyük bir devlet üniversitesinde eğitim gören 55 öğrencinin, Singapur'da faaliyet gösteren 10 organizasyonda çalışan 409 işçi 78 yöneticinin ve Amerika'da bulunan başka bir devlet üniversitesinde eğitim gören 80 öğrencinin katılımlarıyla üç ayrı alan çalışması yapmışlardır. Bu araştırmaların sonucunda hizmetkâr liderliğin sosyal öğrenme süreci sayesinde izleyicilerde de hizmet etme davranışlarına yol açtığı ve özellikle kendi menfaatlerine odaklanan bireylerin hizmetkâr liderlerden hizmet etme davranışlarını öğrenerek, bu davranışları kendi çevrelerinde gösterdikleri belirlenmiştir. Bireysel menfaatlerine daha az önem veren izleyiciler öğrenme sürecine gerek kalmadan hizmet etme davranışları gösterdiklerinden, hizmetkâr liderlerin hizmet etme davranışlarından bağımsız olarak hizmet etmeye devam etmektedirler.

Iqbal vd., (2020), hizmetkâr liderliğin çalışanın yenilikçi davranışlarına etkisinde psikolojik güvenlik ve gelişimin aracılık rolünün analiz edildiği araştırmalarının sonucunda Pakistan'da faaliyet gösteren bilişim teknolojileri şirketlerinden elde ettikleri 372 veriyi değerlendirerek hizmetkâr liderliğin, bilgi-yoğun iş çevrelerinde çalışanların yenilikçilik davranışlarıyla dolaysız ve pozitif bir yönlü ilişki geliştirdiğini ve psikolojik

güvenlik ve gelişimin bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar, gelişmekte olan, güç mesafesi fazla, bürokrasinin ve hiyerarşik yapının sık rastlanıldığı bir kültürde de hizmetkâr liderliğin olumlu çalışan davranışlarına neden olduğunu göstermesi açısından oldukça önemlidir (Iqbal vd., 2020).

Cahyono vd., (2020), Endonezya'da faaliyet gösteren ilaç firmasında çalışan 282 satış yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin satış performansını pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Çalışmanın bu bölümünde lider-üye etkileşimi kavramının tanımına, teorinin tarihsel gelişimine, lider- üye etkileşiminin dayandığı teorilere, modele, boyutlarına ve son olarak da yazında yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Modeli, zamanla örgüt liderleri ile çalışanların iş ilişkisini ele alan lider-üye etkileşimi teorisine dönüşmüştür (Dienesch ve Liden, 1986). Teoride bahsi geçen ikili, genellikle lider ile astıdır (Graen ve Scandura, 1987). Lider-üye etkileşimi, rollerin ve ikili ilişkilerin, lider ve izleyicisi arasındaki bir takım mübadelelerle ve etkileşimlerle zamanla geliştiğini belirtmektedir. Aynı zamanda bu teoriye göre lider ile üyenin ilişkisinin gelişimini, davranışlardan başka faktörler de belirlemektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Liderin ve izleyicilerin vakti ve kaynakları kısıtlı olduğundan lider, tüm izleyicileriyle karşılıklı güvene ve saygıya dayalı olan, nitelikli ilişki geliştirememektedir (Green vd., 1996). Bazı üyeleriyle nitelikli ilişkiler geliştiren lider, bazılarıyla yalnızca iş sözleşmesine dayalı olan düşük nitelikli ilişkiler geliştirebilmektedir. Lider ile üyesinin nitelikli ilişki geliştirebilmesi, ikili arasında oluşan, iş sözleşmesinin ötesine geçmeyi başaran güven duygusuna dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Nitelikli lider-üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki güven oluşumu sürecinin başarılı olduğunu göstermektedir.

Yazında lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma (Graen, Liden ve Hoel, 1982), çalışan memnuniyeti (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982), terfi etme (Wakabayashi vd., 1988), üye performans değerlendirmesi (Graen vd., 1982; Liden ve Graen, 1980) ve üyelerin rol ötesi performansı (Wayne ve Green, 1993) örgütsel sonuçları arasında

ilişkiler elde edilmiştir. Ancak ne yazık ki, lider-üye etkileşiminin gelişim süreci ve liderlerin bazı üyelerle daha nitelikli ilişkiler geliştirme nedeni yeterli düzeyde açıklanamamıştır (Bauer ve Green, 1996). Bu bağlamda bazı modeller geliştirilmiştir. Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini ele alan modellerden biri Dienesch ve Liden (1986), diğeri ise Graen ve Scandura (1987) tarafından geliştirilmiştir. Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen modele göre lider-üye ilişkisinin başında, lider ile üyenin özelliklerinin birbirine benzemesi önem taşırken zamanla kaynakların mübadelesi ve üyelerin yeterlikleri önem kazanmaya başlamaktadır. Dienesch ve Liden (1986), güven ve sadakatin, lider-üye etkileşimi sürecinin gelişebilmesi için çok önemli olduğunu belirtmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995) ise lider-üye etkileşiminin birbirleriyle ilişkili saygı, güven ve sorumluluk boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir.

Lider-üye etkileşiminin gelişiminin ilk aşamasında liderin, üyeye verilen görevleri başarılı bir şekilde tamamlamada istekli ve yeterli olma konusunda, üyenin ise lidere, bağlılığı karşılığında ona arzuladığı kaynakları sağlayabileceği konusunda güvenmesi gereklidir. Bu karşılıklı güven sağlandığında lider-üye etkileşimi gelişimine devam etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Dienesch ve Liden (1986), lider ile üye etkileşimi sürecinin başlangıcında lider ile üyenin özelliklerinin bu süreci etkileyebileceğini; ancak daha sonra liderin üye ile ilgili varsayım, ön yargı ve tek tipleştirmesinden uzaklaşarak, üyelerini test etmesiyle sürecin devam edeceğini belirtmektedir. Bu safha, yani liderin üyesini deneme safhası, Graen ve Scandura'nın (1987) geliştirdiği lider-üye etkileşimi modelinde, "rol alma safhası" olarak nitelendirilmektedir.

2.2.1.1. Graen ve Scandura'nın Lider-üye Etkileşimi Süreci

Graen ve Scandura (1987), lider-üye etkileşiminin gelişiminin üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; rol alma, rol yapma ve rol rutinleşmesidir. "Rol alma" evresinde lider, enerjisini ve zamanını harcayamaya değer olan üyelerini seçmek amacıyla üyenin performansını değerlendirmektedir. Bu aşamada üyenin sunduğu kaynaklara karşılık olarak iş serbestisi tanımak etkileşim sürecinin gelişimi için çok önemlidir (Graen ve Scandura, 1987). Liderin, üyenin performansının ve sorumluluk bilincinin farkına varması, liderin üyeye karşı güven duymasına ve üyeyi yetkilendirmesine neden olmaktadır. Liderin, üyenin performansının yeterli olduğunun farkına varması ve üyeyi yetkilendirmesi karşılıklı olarak birbirini besleyen süreçlerdir (Dienesch ve Liden, 1986).

"Rol yapma" aşaması ise Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından "tanışıklık aşaması" olarak nitelendirilmektedir. Bu aşamada lider ile üye nitelikli ilişki geliştiriyorlarsa, etkileşimleri, ekonomik mübadeleden sosyal mübadeleye dönüşmeye başlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu noktada çalışanların performansı önemliliğini korumaktadır. Rol yapma aşamasında liderin üyeye duyduğu güven, davranışlarına yansımaktadır. Bu aşamada lider, üyesine yetki devrederek risk almaktadır (Bauer ve Green, 1996).

"Rol rutinleşmesi" ise, etkileşimin gelişimini tamamladığı ve lider ile üyenin daha tahmin edilebilir davranışlar sergilediği aşamadır (Graen ve Scandura, 1987). Lider ile üyenin ilişkisinin evrilme süreci sonlanmamıştır. Kurulumu tamamlanmış olan nitelikli ilişki, bu aşamada gelişim aşamasından korunma aşamasına geçmektedir. Etkileşimin korunması safhasında, lider ile üyenin yalnızca yetki ve performansa dayalı, görev odaklı ilişkisi, lider ile üyenin birbirine duygusal olarak güven duymasıyla daha sosyal bir hal almaktadır (Bauer ve Green, 1996). Bauer ve Green (1996), lider-üye etkileşiminin niteliğinin, kişilerin benzerlikleri, performans değerlendirmeleri ve yetkilendirmenin birikimli etkisiyle meydana geldiğini yani etkileşimin nitelikli hale gelmesinin zaman isteyen bir süreç olduğunu, etkileşim niteliğinin anlaşılması için lider ile üyenin etkileşim geçmişine bakılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

2.2.1.2. Lider-üye Etkileşimi Sürecinde Karşılıklı Güven Duygusunun Önemi

Lider-üye etkileşimi sürecinin her aşamasında güvenin önemini vurgulayan Mayer, Davis ve Schoorman (1995), iş gücünün git gide daha çok farklılaşmasının, insanların birbirine benzerliğini azaltmakta olduğunu; ancak güvenin geliştirilmesinin onları bir arada tutmakta olduğunu belirtmektedirler. Bauer ve Green (1996), güven oluşumunda kişisel benzerliğin ve cinsiyet benzerliğinin de çalışanın yeterliği, motivasyon ve sürekliliği kadar önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda kişisel benzerliğin, cinsiyet benzerliğinin ve üye performansı ile liderin yetki devrinin, lider-üye etkileşiminin gelişim sürecine birikimli olarak etki ettiğini varsayarak yaptıkları çalışmanın sonucunda, lider ile üyenin pozitif kişiliğe sahip olma benzerliğinin, çalışan performansının ve liderin çalışanları yetkilendirmesinin lider-üye etkileşimi sürecine etki ettiği doğrulanmıştır. Bu süreçte cinsiyet benzerliğinin kayda değer bir etkisi tespit edilememiştir (Bauer ve Green, 1996). Bauer ve Green (1996), geliştirilen lider-üye

etkileşimi modelini hem ampirik olarak test etmiş hem de modele kişilik ve cinsiyet benzerliklerinin etkisini de dahil ederek yeni bir model elde etmiştir.

Yetkilendirme ve üyenin performansı, lider-üye etkileşimi sürecinin önemli bir parçasıdır ve ilişkinin niteliğini belirleyici unsurlardır. Ancak, yetkilendirme, liderin üyeye güven duyması, üyenin yeterlik ve performansını değerlendirmesi ve uygun bulmasına bağlıdır. Çünkü yetkilendirme, lider için risk içermektedir (Mayer vd., 1995). Bauer ve Green (1996) ise, üyenin performansını ve liderin üyeyi yetkilendirmesinin iç içe geçmiş ve birbirini etkileyen mübadele unsurları olduğunu belirtmektedir. Lider, performansını ve yeterliklerini uygun bulduğu üyeye güvenmekte, onu yetkilendirmekte bu da üyenin işlerinin daha zorlu ve özerk hale gelerek üyenin performansını arttırmasına neden olmaktadır. Artan performans, liderin üyeye daha fazla yetki devretmesine neden olmaktadır. Süreç bu şekilde devam ederken, lider ile üyenin etkileşim ilişkisinin niteliği artmakta ve etkileşim, rol rutinleşmesi aşamasına gelmektedir.

2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Teorisi, liderlerin tüm çalışanlara eşit davranmadığını ortaya koyarak, ortalama liderlik teorisini reddetmiş ve liderlik alanına yeni bir yaklaşım kazandırmıştır. Tüm ilişkilerin niteliğinin aynı olmadığının anlaşılmasıyla dikey ikili bağlantı modeli bulunmuş, geliştirilerek daha sonra "Lider-Üye Etkileşimi" teorisi adını almıştır (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982). Lider-üye etkileşimi, ikili gruplar arasında (lider-üye, takım arkadaşları, ortaklar, şirketler) farklı nitelikte geliştirilen ilişkilerin gelişimini ve sebep olduğu örgütsel sonuçları anlamak üzere geliştirilmiştir. Daha sonra Graen ve Uhl-Bien (1991), Uhl-Bien ve Graen (1992, 1993a) tarafından geliştirilen Liderlik Yapma Modeli (Leadership Making Model) geliştirilerek nitelikli ikili ilişkilerin niceliğini arttırmanın yolları ve örgüt için olumlu sonuçları üzerinde durulmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Sonrasında ise, farklı nitelikteki ikili ilişkileri daha büyük gruplara entegre etmenin yolları yani ikili gruplarla nasıl topluluk oluşturulacağı irdelenmeye başlanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Graen ve Uhl-Bien (1995), lider-üye etkileşimi teorisinin başlangıçtan son haline kadar gelişimini dört aşamada incelemişlerdir.

1) Farklı Nitelikteki İkili İlişkilerin Keşfedilmesi: Lider-üye etkileşimi yazınının gelişimi, örgütteki tüm yönetim süreçlerinin, liderlerin astlarıyla kurduğu ikili

ilişkilere dayandığının anlaşılmasıyla ve ortalama liderlik yaklaşımlarının aksine, ikili ilişkilerin niteliksel olarak farklı olduğunun farkına varılmasıyla başlamaktadır. Yapılan ilk araştırmalar sosyalleşme (Graen vd., 1973; Johnson ve Graen, 1973) ve ikili bağlantı teorisi (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975) kapsamındadır. Farklı nitelikli ilişkiler, yapılan uzun süreli çalışmalarda lider ve üyelerinin iş ilişkilerinin girdiler, süreçler ve sonuçlar bakımından tanımlanmasıyla ortaya çıkarılmış ve farklı nitelikli ilişkilerin ortaya çıkarılması, lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimine zemin hazırlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Farklı astların aynı lideri farklı davranışlarla nitelendirmesi, Dikey İkili Bağlantı Teorisinde yer alan "iç grup" ve "dış grup" ayrımını ortaya çıkarmıştır. İç grup üyeleriyle liderin ilişkisi karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk almaya dayanmaktadır. Dış grup üyeleri ile lider ilişkilerinin ise güven, saygı ve sorumluluk alma nitelikleri düşüktür. Bu nedenle, "kiralanmış eller" olarak adlandırılan üyelerden oluşan dış grup-lider etkileşimine, iş sözleşmesine dayalı olan düşük nitelikli etkileşim, iç grup-lider etkileşimine ise yüksek nitelikli etkileşim adı verilmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Daha çok iş grupları içerisindeki lider-üye ikilileri üzerinde yapılan ilk araştırmaların sonuçları, farklı nitelikli ilişkilerinin kurulmasını, liderin her astıyla nitelikli ilişki kuramayacak kadar sınırlı zaman ve enerjiye sahip olmasına dayandırmaktadır. Yapılan ilk çalışmalar lider davranışlarına odaklanırken ve liderin farklı davranışlar sergileme nedenine yanıt ararken, odak noktasının lider-üye ikilisine kaymasıyla teori, ilişki odaklı bir liderlik yaklaşımına dönüşmüştür (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

2) Farklı Nitelikteki İlişkilere ve İlişkilerin Örgütsel Sonuçlarına Odaklanılması: Farklı nitelikteki ilişkilerin nedenlerine ve örgütsel sonuçlarına odaklanılmaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçları, lider-üye etkileşimi sürecinin lider ve üyelerin özelliklerine ve davranışlarına bağlı olarak, rol yapma süreçleri şeklinde geliştiğini göstermiştir. Yüksek nitelikli lider-üye etkileşimin, artan performans, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, performans değerlendirmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışları, güçlendirme ve kariyer gelişiminin desteklenmesi gibi olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu aşamada var olduğu anlaşılan farklı ikili ilişkilerin nedenleri araştırılmış ve teori, Lider-üye Etkileşimi (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982) olarak isimlendirilmiştir. Yapılan araştırmalar lider-üye etkileşiminin özelliklerini ve neden olduğu örgütsel sonuçları ele alan araştırmalar olmak üzere iki farklı başlıkta incelenmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

3) İkili Ortaklık Gelişimi: Nitelikli lider-üye ilişkilerinin örgüt ve bireyler için önemi anlaşıldıktan sonra bu nitelikli ilişkilerin örgüt içinde arttırılmasının gerekliliği üzerinde durulmuş, araştırmaların odak noktası liderin astlarıyla nasıl farklı ilişkiler geliştirdiği sorusundan liderin her bir astıyla nasıl ortaklık ilişkisi geliştirebileceği sorusuna kaymıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu aşamada yapılan çalışmalarda lider-üye ilişkisinden ziyade ortaklık ilişkisinden bahsedilmektedir. Ortaklık ilişkisine göre lider, her bir üyesi ile farklı nitelikli ilişkiler kurmak yerine her üyesine kendisiyle nitelikli etkileşim içerisine girme imkânı sağlamalıdır. Bunun sonucunda hem liderlik sürecinin daha adil olarak algılanması sağlanacak hem de nitelikli etkileşim sayısı artarak, örgütsel yeterlilikler geliştirilecektir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu şekilde, lider-üye etkileşimi teorisi ikinci aşamadaki tanımlayıcı yaklaşımdan yönlendirici yaklaşıma dönüşmeye başlamıştır. Bu aşamada Graen vd., (1982), Scandura ve Graen (1984), Graen vd., (1986) tarafından yapılan araştırmalarda liderin, üyelerinin her birine nitelikli ilişki kurma fırsatı sunması konusunda eğitim almasıyla, bu fırsatı değerlendirebilen üyelerin performansının önemli ölçüde yükseldiği, artan nitelikli lider-üye ilişkisi sayısının birim performansını da arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların ışığında Graen ve Uhl-Bien (1991) ve Uhl-Bien ve Graen (1993a) tarafından "Liderlik Yapma Modeli" geliştirilerek, nitelikli etkileşimlerinin sayısının artmasının önemi üzerinde durulmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

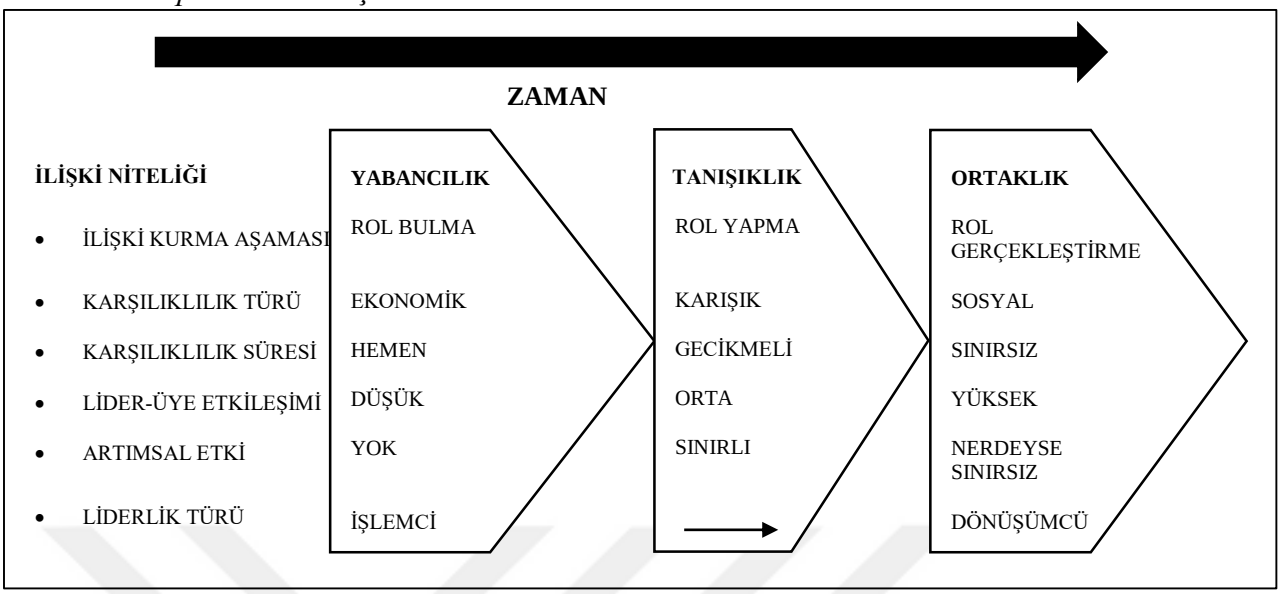
a) Liderlik Yapma Modeli: Bu modelde etkileşim sürecinin başlangıcından olgunluğuna kadar geçirdiği aşamalar açıklanmaktadır. İlk aşama "yabancılık" aşamasıdır. Bu safhada lider ve üyenin ilişkisi sözleşmeye dayalı iş ilişkisidir. Lider ve üye örgüt içinde birbirine bağlı, ancak farklı roller taşımaktadır. İzleyiciler, görevlerinin gerekliliği doğrultusunda davranır ve davranışları iş tanımlarının sınırları içerisinde yer almaktadır. Lider ise, üyelere görevlerinin gerektirdiği kaynakları sunmaktadır. Lider-üye ilişkisi ekonomik mübadeleye dayanmaktadır. Üye, kendi çıkarlarını korumak için lidere itaat etmektedir. Bu aşamadan sonra lider, üyeye ilişkilerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. İkinci aşamaya geçiş için ilişki geliştirme teklifi, lider ya da üyeden gelebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu teklif, liderin verdiği ufak bir görev olabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). İlişkinin ikinci aşaması kritiktir; çünkü bu aşamada liderin nitelikli etkileşim fırsatını değerlendiremeyen üye, ilk aşamaya geri atılır ve liderle nitelikli ilişki kuramaz.

Liderin sunduğu fırsatın değerlendirilmesi ile birlikte “Tanışıklık” aşaması olarak adlandırılan ikinci aşamada, lider ile üyenin etkileşimi daha çok sosyal mübadeleye dayanmaktadır. Yani bu aşamadaki tüm mübadeleler, sözleşmeye dayalı değildir. Lider ile üye birbiriyle daha çok bilgi ve kaynak paylaşımında bulunmaktadır. İkinci aşamada mübadelenin eşitliği aranmaktadır ve karşılıklılık süresi kısıtlıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Üçüncü aşama ise etkileşimin “olgunlaşma” aşamasıdır. Bu aşamada lider ile üyenin ilişkisi gelişimini tamamlamıştır. Mübadelede karşılıklılık süresi uzundur. Taraflar birbirinin sadakat ve desteğine güvenmektedir. Üçüncü aşamada, mübadele yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda duygusaldır. Tarafların karşılıklı sorumluluk, güven ve saygıya dayalı ilişkileri ve birbiri üzerinde artan etkisi söz konusudur. Lider, üyesine gerektiği zamanlarda kendisine yardım edeceği veya iş tanımlarının ötesinde görevler alacağı konusunda güvenmektedir. İzleyici ise lidere, kendisini destekleyeceği, kariyer gelişiminde kendisine yardım edeceği ve kendisini teşvik edeceği konusunda güvenmektedir. Bu karşılıklı güven duygusu, lider ile üyeyi resmi iş ilişkisi dışına çıkmaya yöneltmektedir. İkilinin lider-üye ilişkisi gelişerek adeta ikili ortaklığa dönüşmektedir. Ortaklığa doğru olan bu dönüşüm, lider ile üyelerin kendi çıkarlarından önce ortak çıkarlarını düşünmesini sağlamaktadır (Burns, 1978). Bu ilişki aşamasındaki ortakların etkileşimi; karşılıklı etki, karşılıklı güven, sorumluluk, ortak amaçları içselleştirme, saygı gibi özelliklere sahiptir. Ayrıca üyeler bu aşamada rol ötesi gönüllü davranışlar göstermeye, ekstra gayret sarf etmeye, görevleri tamamlamak üzere risk almaya, kendi kendinin lideri olmaya, kısaca örgütün iyi bir vatandaşı olmaya, vatandaşlık davranışları sergilemeye istekli olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İlgili model Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Liderlik Yapma Modeli Aşamaları



Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995

4) İkili Ortaklığın Genişletilmesi: Bu aşamaya kadar yapılan çalışmalarda lider ile üye arasındaki ikili etkileşim incelenmiştir. Ancak gerçek hayatta liderin içinde bulunduğu bağlam farklıdır. Lider ile üyeler toplu olarak etkileşimde bulunmaktadır. Graen ve Scandura (1987), liderliğin yapısını ortaya çıkarabilmek ve etkili etkileşimler oluşturarak sağlıklı örgütsel sonuçlar elde edebilmek için lider-üye etkileşimi teorisinin, ikili ilişkileri birbirinden bağımsız olarak değil; aksine birbirine bağlı ve sistemsel olarak ele alması gerekliliğinin üzerinde durmaktadır. Bu aşamada asıl soru, "liderleriyle farklı nitelikli ilişkilere sahip birçok kişinin birlikte çalışabilmesi en etkili şekilde nasıl sağlanır" olmuştur. Çünkü örgütlerin liderlik yapısı resmi olarak tasarlanan bir süreç olmaktan ziyade örgüt üyelerinin rol algısı ile üzerine düşen rolleri tanımlayarak yerine getirmesi sonucu oluşmaktadır. İşlerin tamamlanması veya amaçların başarılması için de örgüt üyeleri karşılıklı olarak birbirine bağlı iş ağları kurmaktadır. Bu iş ağları, birbirine bağımlı ve karışık bireysel veya grup ilişkileri içermektedir. Aynı resmi role sahip üyeler, rollerini birbirinden çok farklı şekillerde gerçekleştirebilmektedir. Örgüt içerisindeki liderlik yapısını anlayabilmek için de bu çoklu ilişkiler iyi anlaşılmalıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

2.2.3. Rol Teorisi

Bireyler ve örgütler, roller aracılığıyla faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Birbirine bağımlı, iç içe geçmiş sorumluluklar, roller aracılığıyla tamamlanmaktadır. Bu bağımlı örgütsel görevlerin; yaratılması, tasarımı, iletişimi, başarılması, değerlendirilmesi ve tecrübe edilmesi süreçlerinin arasındaki bağlantıyı kuran unsur, rollerdir (Sluss vd., 2011). Rol, belirli bir pozisyondaki üyenin nasıl davranması gerektiğini açıklayıcı bir dizi tanımdır. Rol, bireyler ile örgüt arasında sınır görevi görmekte ve bireylerle örgütlerin beklentilerinden oluşmaktadır (Schuler vd., 1977). Rol, düzenlenmiş sosyal ilişkiler şeklinde belirli bir pozisyona yüklenen beklentiler kümesidir. Bu davranışsal beklentiler, bireylerin role anlam ve özellikler yüklemesine neden olmaktadır. Anlamlandırılmış bu roller, kişilerin rol kimliğini oluşturmaktadır. Rol, pozisyona yüklenmekte; ancak pozisyonu işgal eden bireyler tarafından farklı şekillerde yorumlanarak farklı rol kimliklerine dönüşmektedir (Sluss vd., 2011). Graen (1976), örgüt üyelerinin görevlerini roller aracılığıyla yerine getirdiğini belirtmektedir. Graen, Orris ve Johnson (1973) ise, rollerin belirsiz ve eksik şekilde tanımlandıklarını, üyeler tarafından tanımlanarak tamamlandığını belirtmektedir. Graen vd., (1973), bu rol tanımlama sürecinin, diğer örgüt üyelerinin, kişi üzerindeki rol beklentilerinin birleşimi sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir.

Liderin de üyeden performans beklentisi vardır. Liderin bu beklentisi, üye üzerinde rol beklentisi şeklinde bir tür baskı oluşturmaktadır. Liderin ve üye ile bağlantılı diğer örgütsel aktörlerin rol beklentileri, üyenin kendi rolünü tanımlamasına neden olmaktadır (Graen vd., 1973). Örgüt içinde üye ile bağlantısı olan pek çok başka üye vardır. Ancak hiyerarşik yapı nedeniyle çoğu organizasyonda üyenin rol kimliğini, dolayısıyla davranışlarını etkileyen kişi, üyenin ilk amiridir. Çoğu kez elinde yasal olarak güç bulundurarak rol beklentilerini üyeye kabul ettirecek kişi de ilk amir olmaktadır. Dolayısıyla, lider ile üyenin ilişkisi, üyenin grup içinde üstlendiği rolleri büyük ölçüde belirleyici olmaktadır (Graen, 1976).

2.2.4. Lider-üye Etkileşimi Teorisi ve Modeli

Temeli rol teorisine dayanan ve Dikey İkili Bağlantı Modelinin (Dansereau vd., 1975) geliştirilmesi sonucunda yazına kazandırılan Lider-üye Etkileşimi Teorisi, üyelerin, rol geliştirme süreçleri sonucunda farklı rol tanımlamaları geliştirerek liderleri ile farklı nitelikte ilişkiler geliştirmesine dayanmaktadır. Oluşturulan farklı rol

kimliklerine ek olarak, liderin zaman ve enerji kısıtlarına sahip olması, liderlerin az miktarda üye ile yakın ilişki geliştirmesine neden olmaktadır. Grubun geri kalan üyeleri ile lider, iş performansı göstermeleri için resmi otoriteye bağlı, kurallara dayalı ilişkiler kurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Lider-üye etkileşimi yazınının öncü araştırmacıları, üyelerin rollerinin, dolayısıyla lider ile etkileşim niteliklerinin iki gruba ayrıldığını belirtmektedir. Lider ile etkileşim niteliklerine göre üyeler iç grup üyeleri ve dış grup üyeleri olarak iki grupta incelenmektedir. İç grup, liderle nitelikli ilişki geliştirebilen, lider ile etkileşim özellikleri; yüksek güven, etkileşim, destek, resmi ve resmi olmayan ödüller olarak ifade edilen üyelerden oluşmaktadır. Dış grup ise; lider ile etkileşimleri düşük güven, etkileşim, destek ve ödüllere dayalı olan, liderle dikey yönlü ilişkilere sahip üyelerden oluşmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Dansereau vd., (1975), geleneksel liderlik teorilerinin iki temel varsayımının bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, liderin astlarının algısal, yorumlama ve tepkisel yönden homojen olduğu, dolayısıyla bir iş grubu olarak tekil bir mevcudiyet belirttiğidir. İkincisi ise, liderin tüm astlarına aynı şekilde davrandığıdır. Bu nedenle o zamanın çağdaş, şimdinin ise geleneksel çerçevede kabul edilen (Bektaş, 2016) liderlik teorileri, liderin iş grubuna karşı sergilediği ortalama liderlik davranışlarını araştırmaktadır. Dansereau vd., (1975), liderlik yazınındaki yavaş ilerlemenin nedenini bu yaklaşıma dayandırmaktadır. Bu varsayımların kısıtlarından bağımsız olarak, liderin çalışma grubu içindeki her üyesi ile farklı ilişkiler geliştirdiği görülmüştür. Grubun temelinin bireyler olduğu ve liderliği anlamak için liderin üye ile etkileşimini anlamak gerektiği anlaşıldığından ve liderin genellikle her üye ile farklı ilişkiler geliştirdiği daha önceki çalışmada da doğrulandığından (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973) dikey ikili ilişkiler, araştırma birimi olarak ele alınmıştır (Dansereau vd., 1975). Dansereau vd., (1973), ortalama liderlik ile dikey ikili bağlantılı teorisini, ikisinin de işten ayrılma üzerindeki etkisinden yola çıkarak yaptıkları çalışmada karşılaştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda, ortalama liderliğin hata sapması olarak nitelendirdiği sapmanın, düzenlilik belirttiğini, bu sapmanın hata değil; liderin ortalamadan farklı davranışlar sergilediğinden kaynaklanan bir sapma olduğunu bulgulamışlardır. Dansereau vd., (1975) ise, üniversitenin konaklama bölümünde çalışan 60 adet yönetici-çalışan ikilisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, liderin bazı astlarıyla "liderlik" bazıları ise de "yöneticilik" ilişkisi kurduğunu doğrulayıcı nitelikte sonuçlar elde etmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise Dansereau vd., (1975) yöneticiliğin tüm çalışma birimi üyelerini kapsayıcı olduğunu; ancak liderliğin yalnızca dikey ikili arasında gerçekleşebileceğini

belirtmektedir. Bu nedenle, çalışma birimlerinin performansını arttırılması için en iyi yöntemin, insan odaklılık-iş odaklılık liderlik tarzının araştırılması ve liderin sahip olması gereken kişisel ve davranışsal özelliklerin belirlenmesi yerine, çalışma grubu için en uygun üyelerin belirlenmesine ve bu üyelerin gelişimine odaklanılması olduğu belirtilmektedir.

Liden ve Graen (1980), dikey ikili bağlantılılık modelinin geçerliliğini test etmek amacıyla üç yarı özerk hizmet kurumunda çalışan 41 lider-üye ikilisinin katılımıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda liderlerin %90'ının üyeleriyle farklı nitelikli ilişkiler geliştirdiğini, liderle nitelikli ilişkiye sahip olan üyelerin daha çok sorumluluk aldığını, çalışma grubuna daha fazla katkı yaptığını ve performanslarının yüksek olarak değerlendirildiğini saptamıştır. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşim sürecini aydınlatmak amacıyla "Lider-üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli"ni geliştirmişlerdir.

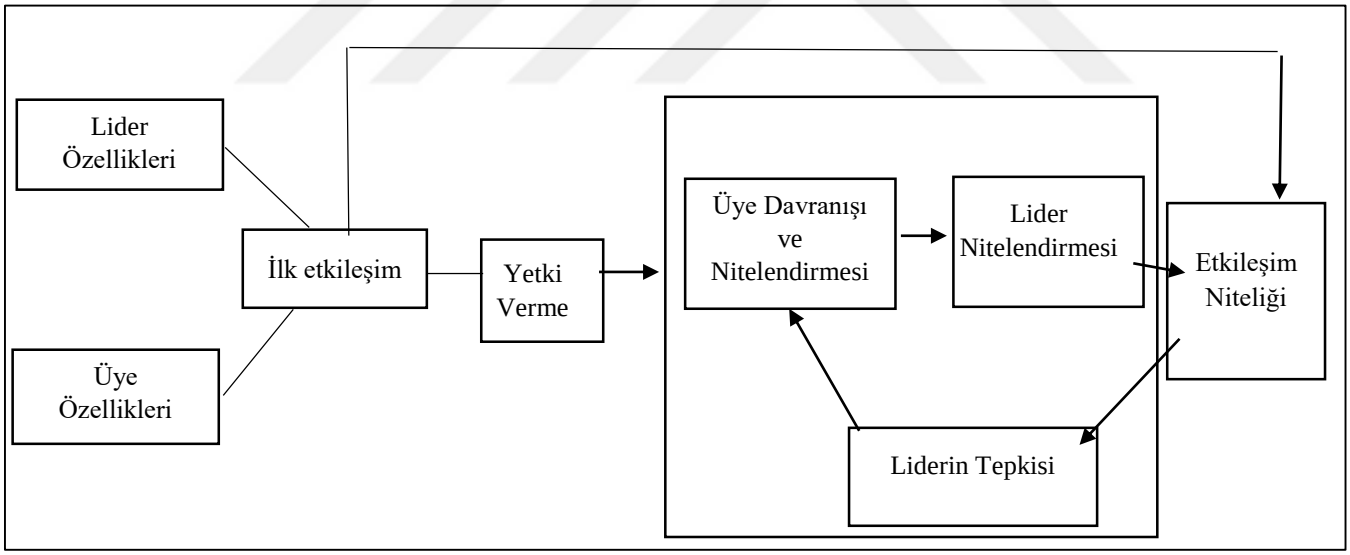
Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi modeli, lider-üye etkileşiminin gelişimini süreç odaklı olarak ele almaktadır. Modelin geliştirilmesi için rol teorisi, yükleme kuramı, yukarı doğru etkileme, liderlik ve sosyal mübadele teorileri, sentezlenerek bütün haline getirilmiştir. Modelde belirtilen ilk safha, liderle üyenin mevcut pozisyonda ilk kez etkileşim kurma aşamasıdır. Bu aşamada lider ile üyenin demografik ve kişilik özellikleri, geçmiş tecrübeleri, görünümleri ve tutumları etkili olmaktadır. Bu aşamada, üyenin örgütte yeni olması ya da daha eski çalışanlardan olması önem teşkil etmektedir. Çünkü örgütte ilk kez çalışacak olanlar, hem lider ile etkileşim kurma hem de örgüte alışma çabası göstereceklerdir. İlk aşamadan sonra etkileşim, bazen lider ile üyenin birbirini nitelendirme süreçlerini atlayarak dolaysız olarak son safhaya geçmektedir. Bunun nedenleri arasında, liderin üyede bulunan bazı fiziksel ya da kişisel özelliklere karşı ön yargılara sahip olması, liderin üyenin geçmiş tecrübelerinden veya yeteneklerinden etkilenmesi, ya otomatik bilişsel süreç sonucunda etkileşim niteliğine bilinç dışı karar vermesi olabilmektedir.

Etkileşimin ikinci aşaması, liderin yetki devretme aşamasıdır. Bu aşamada lider üyeyi denemektedir. Bu denemeler, üyenin işgal edeceği pozisyona ya da alacağı görevlere yönelik olmaktadır. Liderin üyeyi deneme aşamasında üyeye ufak sorumluluklar veya görevler verdikten sonra üyenin bu yetkilendirmeye verdiği tutumlar ve davranışsal tepkilerin lider tarafından yorumlanmasıyla lider ile üyenin etkileşim niteliği büyük ölçüde belirlenecektir.

Üçüncü aşama ise, üyenin liderin yetkilendirme sürecine verdiği davranışsal tepki ve nihayetinde lideri nitelendirmesidir. Liderin verdiği görevi tamamlamada üyenin performansı, etkileşim niteliğini belirlemede kritik öneme sahiptir. Üçüncü aşama üyenin iş performansına bağlı olarak ilerlemektedir. Ancak bu aşamanın başarısını iş performansı dışındaki faktörler de belirlemektedir. Örneğin izlenim yönetimi gibi konular mercek altına alınmalıdır. Çünkü bu aşamada üye, lideri etkileme amacıyla bazı davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca liderin verdiği görev ve sorumluluklar karşısında üyenin lideri nitelendirmesi de oldukça önemlidir. Üye, liderin kendisine kariyer gelişimi hususunda destek olmaya çalıştığını düşünebildiği gibi kendisini kullandığını da düşünebilmektedir. Bu son safhada, lider üyenin davranışlarını yorumlayarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu süreçte üyenin geliştirdiği bazı taktikler yani yukarı doğru etkileme taktikleri de liderin nitelendirme sürecini etkileyebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Model, Tablo 3 'te verilmektedir.

Tablo 3.

Lider-üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli



Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986

2.2.5. Lider-üye Etkileşiminin Boyutları

Örgütsel davranışın konusunu oluşturan pek çok kavram gibi lider-üye etkileşiminin de çok boyutlu yapısının keşfedilmesi ve ampirik çalışmalarla test edilmesi hem kavramın anlaşılmasını hem de işten ayrılma (Graen, Liden ve Hoel, 1982), işten ayrılma niyeti (Vecchio ve Gobdel, 1984), örgütsel bağlılık (Duchon, Green ve Taber,

1986), performans değerlendirme (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982), özerklik (Scandura, Graen ve Novak, 1986), iş memnuniyeti (Vecchio ve Gobdel, 1984), terfi sıklığı (Wakabayashi vd., 1988), örgütsel vatandaşlık davranışı (Scandura vd., 1986; Podsakoff vd., 1993) gibi pek çok örgütsel değişkenlerle pozitif veya negatif yönlü ilişkisinin ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Graen ve Uhl-Bien (1995), lider-üye etkileşiminin saygı, güven ve sorumluluk boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisinin çok boyutlu yapıda olduğunu ilk defa ileri süren Dienesch ve Liden (1986) olmuştur. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye ilişkisinin rol yapma süreçlerinden oluştuğunu, rol yapmanın da çok boyutlu bir süreç olarak lider-üye etkileşiminin temelini oluşturduğunu belirtmektedir.

Dienesch ve Liden (1986), yazında lider-üye etkileşimi teorisine yönelik belirtilen özellikleri mantıksal süzgeçten geçirdikten sonra, kavramı en iyi şekilde ifade eden üç boyut belirlemiş ve bu boyutların temelde sosyal mübadele teorisinin karşılıklılık ilkesine dayandığını ifade etmiştir. Yazında, nitelikli lider-üye etkileşiminin özelliklerini belirleyen faktörler olarak, lider ile üyenin birbirine duyduğu güven derecesi (Liden ve Graen, 1980), üyenin kabiliyeti (Liden ve Graen, 1980), lider ile üyenin birbirine gösterdiği sadakat derecesi (Dansereau vd., 1975), karşılıklı mübadelenin eşitliği algısı (Hollander, 1980) ve lider ile üye arasındaki kişisel çekicilik (Dansereau vd., 1975) verilmektedir. Dienesch ve Liden (1986), bu özellikleri temel alarak, lider-üye etkileşiminin boyutlarının algılanan katkı, sadakat ve etki olduğunu ifade etmiştir.

Dienesch ve Liden (1986), belirtilen üç boyutun, lider-üye etkileşiminin temel mübadele aracı olduklarını ve bu üç boyutun sürekli değişkenler olarak derecesinin kişiden kişiye farklılaşabileceğini, dolayısıyla lider-üye etkileşimi niteliğinin, bu üç boyutun algılanma derecesine bağlı olarak farklılaştığını belirtmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin çok boyutluluğu, üç boyutun her birinin farklı durumlarda daha etkili olması durumundan anlaşılabilmektedir. Örneğin, asta verilen görevlerin fazla, karmaşık ve zorlu olduğu ve astın bu sorumluluğu kabul ettiği durumlarda etkileşimin niteliğini belirlemede "katkı" boyutu daha etkili olmaktadır. Bir başka şekilde, örgüt sınırları dışında gerçekleştirilmesi gereken görevlerin verildiği durumlarda, lider-üye etkileşiminin niteliğini algılanan sadakat belirleyebilmektedir. Etki boyutu ise, lider-üye etkileşimin niteliğinin artarak, çalışma ortamının daha sıcak ve esnek hale gelmesine neden olmakta ve özellikle iş dışı ancak iş ortamını dolaylı olarak etkileyebilecek problemlerin olduğu, duygusal desteğe ihtiyaç duyulan zamanlarda ihtiyaç duyulan ortamın yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Graen (1976), lider-üye etkileşimi teorisinin kuramsal alt yapısının rol teorisi olduğunu belirtmektedir. Rol teorisine göre göre lider, üyesine bir takım görevler vererek onlara rol yüklemektedir. Bu görevleri, kendisine tanımlanan roller aracılığıyla yerine getiren üye ise liderin taleplerini yerine getirerek liderin güvenini kazanmakta ve karşılığında lider ile etkileşimlerinin niteliklerine göre iş ile alakalı bilgi, zorlayıcı görevler, özerklik gibi kaynaklar elde etmektedir (Graen ve Scandura, 1987). Yüksek performans karşılığında üyelere kaynakların sunulması ise, bir mübadelenin varlığını göstermektedir. Bu mübadele, Graen (1976) tarafından iş ile ilgili kaynaklarla sınırlandırılsa da sosyal mübadele teorisine göre sosyal mübadele süreci maddi ve maddi olmayan çok çeşitli kaynakların değişimine yol açabilmektedir. Örneğin, öğüt verme, iş akışı, dostluk kurma, tanınma, sevilme, takdir edilme bunlardan bazılarıdır. Bu da, lider-üye etkileşiminin dayandığı kuramlardan bir diğeri olan sosyal mübadele ilişkilerinin çok boyutlu ilişkiler olduğunu göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşimini yalnızca iş ilişkileri ile sınırlamak, teoriye tek boyutlu yaklaşım sergilemektir. Oysa lider-üye etkileşiminin dayandığı iki kuramdan birisi olan rol teorisi, çok boyutludur (Dienesch ve Liden, 1986). Liderlerin kaynak dağıtımı yapma, yöneticilik, birleştiricilik vb. sayısız faaliyetleri ve üyelerin gerçekleştirdikleri sayısız örgüt içi ve dışı faaliyetler, hem liderlerin hem de üyelerin farklı roller taşıdıklarını gözler önüne sermektedir. Bu durum, rollerin çok boyutluluğunun kanıtı niteliğinde kabul edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Ayrıca rol kuramına bakıldığında rol belirsizliği ve rol karmaşası gibi kavramların varlığı da rol teorisinin çok boyutluluğunu gösteren deliller olma niteliğini taşımaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider-üye etkileşiminin dayandığı kuramların çok boyutluluğunu da göz önünde bulundurarak teoriye çok boyutlu yaklaşım ilk kez Dienesch ve Liden (1986) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarının sonucunda yukarıda da kısaca açıklanan etki, katkı ve sadakat olarak belirlenen lider-üye etkileşimi teorisinin boyutları Liden ve Maslyn (1998) tarafından ampirik olarak tekrar test edilmiş ve varlığı onaylanmış, kavramsal çerçeveye bir de "profesyonel saygı" boyutu eklenmiştir. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin boyutlarını belirledikleri çalışmada, etki, katkı ve sadakat boyutunun bir başlangıç noktası kabul edilmesini ve kavramın boyutlarının bu üç boyutla sınırlandırılmaması, gelecek çalışmalarda daha fazla boyutların keşfedilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun üzerine, Graen ve Scandura (1987) diğer boyutların güven, saygı, açıklık ve dürüstlük olabileceğini ifade etmişlerdir. Liden ve Maslyn (1998) ise, boyut geliştirme çalışmasında; işe yeni başlayan ya da iş tecrübesi olan, örgütün çeşitli

düzeylerinde görev yapan, özel, kamu, savunma, üretim gibi farklı sektörlerde çalışan 24 doktora ve yüksek lisans öğrencisinden liderleriyle ilişkilerini nitelendirmeleri istemişlerdir. Öğrencilerin ifadeleri neticesinde etki, katkı ve sadakat boyutlarına ek olarak güvenin ve profesyonel saygının da lider-üye arasında gelişen veya gelişmekte olan etkileşim özellikleri arasında olduğu belirlenmiştir. Güven ve profesyonel saygıyı temsil eden ölçek ifadeleri de önceden hazırlanan ifadelere eklendikten sonra altı kişiden oluşan uzman ekipten, verilen ifadeleri boyutlarla ilişkilendirmeleri istenmiştir. Ancak; inceleme sonucunda güven ile sadakati temsil eden ifadeler birbirinden ayrılamadığı için, Dienesch ve Liden (1986) tarafından belirlenen etki, katkı ve sadakat boyutlarına yalnızca profesyonel saygı boyutu eklenerek kavram 4 boyutlu olarak ifade edilmiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşiminin boyutları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.6.1. Mübadele Sürecine Yapılan Katkı

Lider ile üyenin, iş ile ilgili ortak amaçları doğrultusunda ortaya koydukları gayretin algılanan derecesi, yönü ve niteliğidir (Dienesch ve Liden, 1986). Katkı boyutu, lider-üye etkileşiminin ilk aşamasında kritik önem taşımaktadır. Çünkü lider, üyesi ile ilişkisinin niteliğini belirlerken katkı boyutu çerçevesinde karar vermektedir. Nitelikli lider-üye etkileşimi, tarafların değer verdikleri kaynakların mübadelesini içermektedir. Mübadeleye konu olan bu kaynaklar fiziksel (araç-gereç, ekipman, malzeme, prim vb.) ya da fiziksel olmayan (bilgi, zorlu görevler vb.) kaynaklar olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Katkı ve liderle kurulan nitelikli etkileşim, birbirini besleyen süreçlerdir. Üyenin örgüte katkısından etkilenen lider, üyenin performansının daha da artmasına neden olacak kaynaklar sunarak, üyesini performansını arttırmaya teşvik etmektedir. Katkılarının karşılık bulmasıyla üye, iş sözleşmesinin dışına çıkan ekstra rol davranışları sergilemektedir(Liden ve Graen, 1980).

2.2.6.2. Sadakat

Lider ile üyenin, birbirinin amaçlarını ve kişilik özelliklerini alenen desteklemesi, ilişkilerinin baskı ve anlaşmazlıklardan uzak olması; iyi bir takım üyesi olma niteliğidir. Ayrıca, tarafların yakın ve dış çevredeki güçlere karşı birbirini koruma ve savunma derecesidir (Dienesch ve Liden, 1986). Graen ve Scandura (1987) tarafından lider-üye etkileşim sürecinin sonucu olarak kabul edilen sadakat, Dienesch ve Liden (1986)

tarafından lider-üye etkileşim sürecinin bir parçası yani lider-üye etkileşiminin bir boyutu olarak ifade edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider, kendisine sadık üyelere bağımsız yargılama ve özerklik gerektiren sorumluluklar verme eğilimi göstermektedir (Liden ve Graen, 1980).

2.2.6.3. Etki

Tarafların birbirini iş ilişkisinden ve mesleki kimliklerinden bağımsız olarak çekici bulmasıdır (Dienesch ve Liden, 1986). İş odaklı olarak gelişen lider-üye etkileşimleri için katkı boyutu önemli olurken, bazı nitelikli lider-üye etkileşimlerinin gelişimi için karşılıklı etki önemli olmaktadır. Örneğin, lider ile üye birbirinin arkadaşlığından keyif aldığı için sürekli etkileşim halinde olabilmektedir. Liden vd.(1993) ve Dockery ve Steiner (1990), gelişmekte olan lider-üye etkileşimlerinde; Judge ve Ferris (1993) ve Wayne ve Ferris (1990) ise, mevcut olan lider-üye etkileşimlerinde etkinin ve birbirinin sevmenin, lider-üye etkileşim sürecinin önemli bir parçası olduğu belirtmektedirler (Liden ve Maslyn, 1998).

2.2.6.4. Profesyonel Saygı

Tarafların, birbirlerinin özgeçmişine, kazandığı ödül ve profesyonel takdirlere, örgüt içinde ve dışında kendisi hakkındaki söylemlere veya tarafların birbiriyle olan geçmiş ilişki tecrübesine dayanarak, birbiri ile ilgili oluşturdukları itibar ve uzmanlık derecesi algısıdır. Bazen bu algı, taraflar birbiriyle tanışmadan önce de gelişebilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

2.2.7. Lider-üye Etkileşimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazında lider-üye etkileşimi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ile lider-üye etkileşimi kavramının pek çok kavramla doğrudan veya dolaylı ilişkileri oldukları bulunmuştur. İlgili çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Karcıoğlu ve Kâhya (2011), lider-üye etkileşimi ile liderlerin sık kullandıkları çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Trabzon ve Bayburt illerinde bulunan bankalarda çalışan 30'u yönetici, 96'sı çalışan olmak üzere toplam 126 kişinin katılımıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonunda yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin olduğu durumlarda, liderlerin en sık başvurdukları çatışma yönetimi tarzının problem çözme olduğu ortaya çıkmıştır.

Şahin (2011), Muğla'daki turizm, gıda ve taşımacılık sektörlerinde görev yapan 203 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu, bu ilişki cinsiyetin önemli bir aracılık rolü bulunduğunu saptamıştır. Çalışmanın sonucuna göre, kadınlar erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahiptir.

Göksel ve Aydıntan (2012), Ankara'da bulunan Gazi Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 57 başhemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşiminin sadakat alt boyutunun, örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık alt boyutlarını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Çalışmada örneklemi oluşturan çalışanların memur olması nedeniyle iş kaybı riskinin olmaması, lider-üye etkileşimi ile zorunlu bağlılık alt boyutunun arasında ilişki bulunmamasına neden olduğu düşünülmektedir.

Xu vd., (2019), Çin'de faaliyet gösteren iki otelde görev yapan toplam 230 lider-üye çiftinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmayı, belirli zaman aralıklarıyla üç zaman noktasında, hem liderlerin üyelerini, hem de üyelerin liderlerini değerlendirmesiyle çoklu değerlendirme dayalı olarak ele almışlardır. Çalışmanın amacı, üyelerin iş ötesinde sorumluluk alarak lider-üye etkileşim sürecine katkısını ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın sonucunda, özellikle başarı odaklı liderlerin, üyelerin iş tanımlarının ötesinde sorumluluk almasını yani proaktif bir biçimde iş süreçlerine katkı yapmasını, yöntemleri daha etkin hale getirilmesini sağlamasını, örgüt içinde yapıcı değişim gerçekleştirmesini, kaynakların kıt olduğu riskli iş çevresinde kendilerine üyeleri tarafından sunulan bir hizmet olarak algıladığı, bu hizmete değer vererek üyesiyle etkileşimini geliştirdiği saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, üyenin proaktif sorumluluk alma davranışı, lidere sunulan hizmet kaynağı olarak algılanacak ve dolaylı olarak lider-üye etkileşim niteliğini arttıracaktır. Bu ilişkide liderin başarı odaklılığının düzenleyici değişken olarak, üyenin proaktif sorumluluk alma davranışı ile liderin, üyesi tarafından kendisine sunulan hizmet kaynağı algısı ilişkisini güçlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Peng vd., (2019), Çin'de faaliyet gösteren bir kamu kurumunda görev yapan 301 lider-üye çiftinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda koçluk tarzında liderliğin, çalışanların objektif ve sübjektif kariyer başarılarını olumlu yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin de bu ilişkide aracı değişkenlik rolü olduğunu belirtmektedir.

Babic vd., (2019), birinci çalışmalarında 29 farklı takımın 115 üyesi olan öğrencilerin ve ikinci çalışmalarında ise 92 takımın 309 çalışanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda çalışanların prososyal motivasyonu yani

diğerlerinin refahını koruma ve yüceltme dürtüsünün ve nitelikli lider-üye etkileşiminin takım içerisindeki üyelerin birbirinden bilgi saklama davranışını negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Latif vd., (2020), Çin'de bulunan büyük bir devlet üniversitesindeki toplam 1131 doktora öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda yukarıya doğru lider-üye etkileşimi karşılaştırmasının, bilgi saklama davranışı ile ilişki olduğu ve yukarıya doğru lider-üye etkileşimi karşılaştırmasının bilgi saklama davranışına dolaysız etkisinin olduğu ve yukarıya doğru lider-üye etkileşimi karşılaştırmasının, kıskançlık duygusunun aracılık rolüyle bilgi saklama davranışını etkilediği, ayrıca üyelerin iş birliğine dayalı amaç bağımlılığı olduğunda, kıskançlık duygusunun azalarak yukarı doğru lider-üye etkileşimi karşılaştırmasının bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini azalttığı, üyelerin rekabete dayanan amaç bağımlılığı olduğunda ise, kıskançlık duygusunun artarak yukarı doğru karşılaştırma davranışının bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini arttırdığı bulunmuştur. Bu çalışma, farklı nitelikli lider-üye etkileşimlerinin çalışanların, ortak liderle etkileşimini, diğerlerinin sahip olduğu etkileşim niteliğiyle karşılaştırma yaparak, çalışanlar arasında ayrışmalara ve kıskançlıklara neden olabileceğini ve bu kıskançlık duygusunun çalışanlar arasında bilgi saklama davranışına neden olabileceğini göstermektedir.

Molines vd., (2020) Fransa'da görev yapan 806 polis memurunun katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderliğin, duygusal tükenmişliği belirli bir noktaya kadar azalttığı, bu noktadan sonra üyelerin, liderleriyle lider-üye etkileşim niteliklerinin artmasıyla, sosyal mübadele teorisine dayalı olarak, kendileri ile bireysel olarak ilgilenen dönüşümcü lidere karşı çok fazla sorumluluk hissederek duygusal tükenmişlik yaşadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada, dönüşümcü liderliğin, lider-üye etkileşiminin öncülü olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenmişliğin eğrisel bir ilişkisi vardır. Bu ilişki belirli bir noktaya kadar negatif iken, belirli bir noktadan sonra pozitif olmaktadır. Eğrisel ilişkinin sebebi ise, üyelerin liderine karşı fazla sorumluluk yükü hissetmesiyle duygusal tükenmişliğinin artması yani lider-üye etkileşim sürecinin bir sonucudur.

Choi vd., (2020), Avustralya'da çalışan 235 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri ve üç zaman noktasında veri topladıkları çalışmalarında lider-üye etkileşimi farklılaşma algısının, bireysel performansı ve takım performansını negatif yönde etkilediği ve lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, bireysel performansa etkisinde kişiler arası çatışmanın aracılık rolü olduğunu, takım performansına etkisinde ise adalet iklimi ve takım içinde

çatışmanın aracılık rolü olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, algılanan lider-üye etkileşimi farklılaşmasını daha doğru olarak ölçülebilmesini ve pek çok farklı değişkenle de bağdaştırılabilmesini sağlamak amacıyla yazına algılanan lider-üye etkileşimi farklılaşması kavramsal çerçevesini kazandırmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre, liderin bazı çalışanlara daha iyi davrandığını algılayan üyelerin ya da takımın performansı, kişiler arası ya da grup içi çatışmalar ve adalet algısının azalması nedeniyle düşecektir.

Sutanto ve Hendarto (2020), Endonezya'da ayakkabı üretim firmasında en az bir yıldır çalışan toplam 288 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşimi ile iş performansı, lider-üye etkileşimi ile işe katılım ve işe katılım ile iş performans arasında pozitif ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.

Alev ve Taş (2020), Gaziantep'te görev yapan 384 ilkokul ve ortaokul öğretmeninin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşiminin, tükenmişliği negatif yönde etkilediğini; ancak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Düger (2020), Kütahya'da konuk ağırlama sektöründe faaliyet gösteren otel, kafe ve restoran işletmelerinde çalışan 155 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda lider-üye etkileşiminin, çalışan sesliliğini pozitif yönde, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ve bu ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü olduğunu saptamıştır. Bulgulara göre, psikolojik güçlendirme arttıkça lider-üye etkileşiminin çok seslilik üzerindeki olumlu etkisi artarken, işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönde etkisi de artmaktadır. Yani, liderlerin çalışanlarını psikolojik olarak güçlendirmesinin sonucu olarak işten ayrılma niyetinin düşmesi ancak çok sesliliğinin artması beklenmektedir.

Örücü vd., (2020), İzmir'de faaliyet gösteren 9 sigorta acentesinde çalışan 120 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun, çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu bölümde araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramı açıklanacak; kavramın boyutları, öncülleri ve sonuçları, yazında

kabul gören teorik dayanağı olan "Sosyal Mübadele Teorisi" ve kavramla ilgili yazında yer alan çalışmalar ele alınacaktır.

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

İlk kez Bateman ve Organ'ın (1983) iş tatmini ve performans ilişkisini ele aldıkları çalışmasında kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Farh vd., (2004) tarafından iş sözleşmesinde tanımlanmamış eylemler, Williams ve Anderson (1991) tarafından hem biçimsel hem de ekstra rol davranışlarının tamamı, Bateman ve Organ (1983) tarafından "iyi asker sendromu" olarak tanımlanan davranışlar, temelinde gönüllülük olan ve ödül beklentisi olmaksızın örgütsel verimliliğe katkı sağlayan davranışlardır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği; gönüllülük esasına dayanması, resmi iş tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışı olması ve ödül beklentisinin olmamasıdır (İplik, 2015).

Biçimsel rol davranışları, örgütün faaliyetlerine devam etmesini sağlayan zorunlu davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışların ceza veya ödül gibi resmi yaptırımları bulunmaktadır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, biçimsel rol davranışlarının sınırları dışında yer alan, biçimsel rol davranışlarının aksine ceza veya ödül koşuluna bağlanmayan, zorunluluk yerine gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen davranışların tamamıdır (Van Dyne vd., 1994). Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını, iş performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik ortamı destekleyici davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün başarısında etkili (Van Dyne, 1994), işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan (İplik, 2015), kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve üretkenlik gibi örgütsel sonuçları etkileyen (Podsakoff vd., 2014), temeli etik değerlere dayanan ve etik standardı yüksek bireylerin üretkenliğini arttıran (Turnipseed, 2002) davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, liderin de rol ötesi davranışlar sergilemeleri ve kendisini örnek alacak yani rol model oluşturacağı üyeleri seçmesi yoluyla teşvik edilebilmektedir. Bunun dayanak noktası Blau'nun (1964) "Sosyal Mübadele Teorisi"dir. Çünkü üyeleri liderlerinin rol ötesi davranışlarına maruz kaldıklarında bu davranışlara rol ötesi davranışlarla karşılık vermeleri beklenmektedir (Ehrhart, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, geleneksel görev tanımlarının ve ödül sisteminin dışında kalan, insanlara ya da örgüte yönelik ve toplu olarak örgütün etkililiğine ve

verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır (Organ, 1988). Bu tanım incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının ayırt edici özellikleri ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bu davranışlar, ne resmi görevlerin ne de rol tanımlamalarının ürünüdür. Zorunluluğun aksine gönüllülüğe dayanmaktadır. İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde rastgele oluşan davranışlar değildir. Bu davranışlara neden olan faktörler mevcuttur. Yani örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri vardır. Üçüncüsü, örgütsel vatandaşlık davranışları çok boyutludur. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt performansına ve verimliliğine, yöneticilerin enerjiden ve zamandan tasarruf etmelerini sağlayarak, örgütü çalışanlar için daha çekici hale getirerek, örgüt içinde koordinasyonu geliştirerek, örgütün çevresel koşullara ve yeni teknolojilere uyum yeteneğini arttırarak katkıda bulunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

Organ (1988), çalışanın resmi iş tanımında yer almayan ve zorunlu olmayan, isteğe bağlı ancak örgütün etkili bir şekilde faaliyet göstermesini destekleyen davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırmaktadır. Organ (1988), kavramı oluşturan beş davranış tipinin özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olduğunu belirtmiştir. Bu kavramları da tek tek tanımlamıştır. Bu kavramlardan özgeciliği, örgütsel bir görev veya problemle ilgili diğer bireylere gönüllü olarak yardım etme davranışı olarak tanımlamıştır. Vicdanlılığı, çalışanlardan beklenen temel davranışlardan daha fazlasını isteğe bağlı sergilemeleri ve gerekli rollerinin ötesinde davranmaları şeklinde tanımlamıştır. Centilmenliği, durum idealin altında olsa da yakınmamak, ufak sorunları büyütmemek, şikâyet etmemek şeklinde tanımlamıştır. Sivil erdemi şirkete bağlı olma ve şirketle ilgilenme şeklinde, nezaketi ise çalışanların gerekli gördüklerinde birbirlerini uyarmaları ve olası sorunlara karşı korumaları şeklinde tanımlamıştır (Organ, 1988).

Graham (1991), Inkeles (1969)'in 'aktif vatandaşlık sendromu' olarak tanımladığı politik düşünce tarzını örgütlerdeki vatandaşlık davranışına uyarlamıştır. Bu bağlamda iyi bir vatandaşın sorumlulukları olan itaat etme, sadakat ve katılım örgütsel bağlamda da örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olarak alınmış ve analiz edilmiştir. Örgütsel itaat, örgütsel yapıyı koruyan makul örgüt kurallarının, iş tanımlarının, personel politikalarının, örgütsel düzenlemelerin çalışanlarca önemsenmesi ve kabul edilmesidir. İtaat, kurallara uyularak, görev süresi ve işe başlamada dakik davranarak, örgütsel kaynakları koruyarak gösterilmektedir. Örgütsel sadakat, örgütle ve örgütün lideriyle özdeşleşme, örgüte tümüyle bağlılık duymaktır. Bu durum, bireylerin, iş gruplarının ve departmanların çıkarlarının ötesindedir. Örgütü dış tehditlere karşı korumak, örgütün itibarını iyileştirmek, bütünün çıkarlarına hizmet etmek için diğerleriyle iş birliği yapmak

bu boyutu temsil eden davranışlardır. Örgütsel katılım ise fonksiyonel katılım, sosyal katılım ve savunuculuk katılımı olarak belirtilmektedir. Genel olarak örgütsel katılım, örgütsel meselelere ilgili olmak, sürekli bilgili olmak, bütünüyle ve sorumluluk alarak örgütün yönetimine katılmaktır. Temsili davranışlar ise bilgili olduğu konuları ve yeni fikirleri diğerleriyle paylaşmak, zorunlu olmasa da her toplantıya katılmak, sorunları ve kötü haberleri de paylaşmak, ortak düşünmeyi destekleme isteğidir. Politik düşünce tarzına göre hükümetle vatandaşın ilişkisi, vatandaşlık davranışı için kritik öneme sahiptir.

Aktif vatandaşlık sendromu, vatandaşla hükümet arasındaki yazılı olmayan akit ilişkisine dayanmaktadır. Bu ilişki, karşılıklı güvene, sınırsız bağlılığa ve ortak değerlere dayanmaktadır (Graham, 1991). Bu akit bireyi topluma, toplumu ise bireye bağlamaktadır (Dyne vd., 1994). Macneil (1985), mübadeleye dayalı sözleşmelerden ilişkisel sözleşmelere kadar uzanan yatay çizelge şeklinde bir süreç tanımlamıştır. Bu süreç, sınırsız, ifade edilmeyen, öznel ve zamanla gelişen bir yapı göstermektedir. Sosyal mübadele, adalet ve iyi niyete dayalı bir değişim sürecini ifade ederken akit, değerlere bağlı bir değişim sürecini içermektedir. Üstelik akitte iki tarafın da refahı için adanmışlık söz konusudur. Ancak sosyal mübadele daha çok adalet düşüncesine dayanmaktadır. Akit daha duygusal temellidir (Macneil, 1985). Graham ve Organ (1993) çalışanların itaatini, sadakatini ve katılımını akitsel ilişkiye dayandırmaktadırlar.

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

İş birliği eğilimi ve biçimsel rol performansı ile yenilikçi ve spontane davranışlar ayrımının ışığında Bateman ve Organ (1983) ve Smith vd., (1983) tarafından ortaya çıkarılan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Organ (1988) tarafından "Örgütün ödül sisteminde açıkça belirtilmeyen ancak bir bütün olarak örgütün faaliyetlerinin etkinliğine katkı sağlayan, yerine getirilmemesi halinde cezai yaptırımları bulunmayan, iş sözleşmesinde bahsi geçmeyen ve yerine getirilmesi bireysel tercihe bağlı olan yani gönüllü birey davranışları" olarak tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000). 1980'lerin başında ortaya çıkmış olan kavrama yönelik ilgi, 2000'li yıllara doğru gidildikçe artmıştır (Podsakoff vd., 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili, bazı araştırmalarda aynı anlamda kullanılsalar da detaylı olarak incelendiğinde ciddi farklılıkları olan kavramlar Podsakoff vd., (2000) tarafından; ekstra rol davranışı (Van Dyne vd., 1995), prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991), örgütsel spontanlık

(George ve Brief, 1992) ve bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1993, 1997) olarak belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve ilgili kavramlara yazında artan ilgi ve kavramın pazarlama, sağlık, psikoloji, insan kaynakları, stratejik ve uluslararası yönetim, sektörel ilişkiler ve çalışan ilişkileri gibi alanlara yayılması araştırma sayısı ve öncüllerin belirlenmesi açısından tatmin edici sonuçlar verse de kavramsal karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle Van Dyne vd., (1995), kavramlar daha kapsamlı olarak açıklanmadıkça uzun dönemde yazına katkının yetersiz olacağını belirtmektedir. Smith vd., (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını (1) Diğergamlık, (2) Genel uyum boyutları ile açıklamaktadır. Organ (1988) ise, (1) Diğergamlık, (2) Sivil erdem, (3) Centilmenlik, (4) Nezaket ve (5) Vicdanlılık boyutlarını öne sürmüştür. Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışlarını bireye yönelik ve organizasyona yönelik olarak iki boyutlu olarak tanımlamışlardır. Podsakoff vd., (2000), yaptıkları yazın incelemesi sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tespit etmiş, bunları yedi boyut ile açıklamışlardır. Bu boyutlar; (1) Yardım etme, (2) Centilmenlik, (3) Örgütsel sadakat, (4) Sivil erdem, (5) Bireysel gelişim, (6) Örgütsel uyum ve (7) Bireysel inisiyatif olarak ifade edilmektedir. Moorman ve Blakely (1995), örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarının (1) Kişilerarası yardımlaşma, (2) Örgüte destek olma, (3) Kişisel sermaye, (4) Bireysel inisiyatif olduğunu belirtmektedir. Graham (1991) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının (1) Örgütsel katılım, (2) Örgütsel sadakat, (3) Örgütsel itaat olmak üzere üç boyutlu yapıda olduğunu belirtmektedir. Borman ve Motowidlo (1993, 1997), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını (1) Başkaları ile iş birliği ve yardımlaşma, (2) Örgütsel amaçları destekleme ve savunma, (3) Örgütsel prosedür ve kurallara uyma, (4) Ekstra gayret ve adanmışlığını sürdürme, (5) Görevleri gönüllü olarak üstlenme olarak tanımlamaktadır. Tablo 4'te örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tarihsel gelişimi gösterilmiştir.

Tablo 4.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

Smith vd., (1983)	1. Diğergamlık 2. Genel uyum
Organ (1988)	1. Diğergamlık 2. Sivil erdem 3. Centilmenlik 4. Nezaket 5. Vicdanlılık
Moorman ve Blakely (1995)	1. Kişilerarası yardımlaşma 2. Örgüte destek olma 3. Kişisel sermaye 4. Bireysel inisiyatif
Graham (1991)	1. Örgütsel Katılım 2. Örgütsel Sadakat 3. Örgütsel itaat
Williams ve Anderson (1991)	1. Bireye yönelik 2. Organizasyona yönelik
Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	1. Başkalarıyla işbirliği ve yardımlaşma 2. Örgütsel amaçları destekleme ve savunma 3. Örgütsel prosedür ve kurallara uyma 4. Ekstra gayret ve adanmışlığını sürdürme 5. Görevleri gönüllü olarak üstlenme
Podsakoff vd., (2000)	1. Yardım etme 2. Centilmenlik 3. Örgütsel sadakat 4. Sivil erdem 5. Bireysel gelişim 6. Örgütsel uyum 7. Bireysel inisiyatif

Podsakoff vd., (2000) tanımladığı yedi boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal çerçevesi, daha önceki çalışmalarda ele alınan tüm örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal boyutlarını kapsayıcı şekilde oluşturulduğundan, Podsakoff vd., (2000) tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının yedi boyutu açıklanmaktadır:

1) Yardım Etme: Görevle ilgili ortaya çıkan ya da oluşması beklenen problemlerde başkalarına yardım etmektir. İş ile ilgili sorunlarda başkalarına yardım etme ve iş ile ilgili oluşabilecek sorunları önlemek amacıyla meslektaşlarına yardım etme olarak ikiye ayrılan yardım etme boyutunun birinci kısmı yani iş ile ilgili sorunlarda diğerlerine yardım etme Organ'ın (1988) diğergamlık (özgecilik) boyutu ile ikinci kısmı olan önleyici yardım etme kısmı ise Organ'ın (1988) nezaket boyutu ile örtüşmektedir (Podsakoff vd., 2000).

2) Centilmenlik: Kaçınılmaz olarak meydana gelen sıkıntılı durumları ya da fazladan verilen görevleri şikâyet etmeden kabullenme durumudur (Organ, 1990b). Podsakoff vd., (2000), centilmen bireylerin önerileri kabul edilmediğinde alınganlık yapmayan, başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet etmeyen, işler yolunda gitmese de olumlu tavrını bozmayan, kişisel çıkarlarını, çoğunluğun çıkarları uğruna feda edebilen ve fikirleri reddedilse bile bunu kişisel olarak algılamayan bireyler olduğunu belirtmektedir.

3) Örgütsel Sadakat: Örgütün amaçlarını desteklemek, işler ters gitse de örgüte adanmışlığını yitirmemek, dış tehditlere karşı örgütü korumak ve savunmak, örgütün amaçlarını desteklemek ve örgüt içinde iyi niyetin yayılmasını sağlamaktır (Podsakoff vd., 2000).

4) Örgütsel Uyum: Smith vd., (1983) tarafından Genelleştirilmiş uyum, Graham (1991) tarafından Örgütsel itaat, Williams ve Anderson (1991)'a göre Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları (OCB-O) olarak tanımlanan kavram, kişilerin örgütsel prosedür ve kuralları içselleştirmesi ve kimsenin gözetimi olmaksızın bu kurallara sıkı sıkıya bağlı olmasıdır. Bu davranışın ekstra rol davranışı olarak nitelendirilmesinin nedeni, çalışanların genellikle kurallara uyması beklenirken çoğunun her zaman kurallara uymamasıdır. Bu nedenle her koşulda kurallara uyanlar "iyi vatandaş" olarak nitelendirilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

5) Bireysel İnisiyatif: Asgari düzeydeki rol beklentisinin çok fazla ötesinde iş performansı sergilemektir. Gönüllü olarak yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler yürütmektir. Ekstra gayret ve coşkuyu sürdürmek, gönüllü şekilde ekstra sorumluluk almak ve diğerlerini de aynı davranış ve tutumları sergilemeye teşvik etmektir. Anlamsal olarak Organ'ın (1988) vicdanlılık boyutuna benzemektedir. Nitel yerine nicel olarak iş performansından farklı olduğundan dolayı yani bir bakımdan iş performansının derinleştirilmiş veya yoğunlaştırılmış hali olduğu için biçimsel rolden ayırması oldukça güçtür (Podsakoff vd., 2000).

6) Sivil Erdem: Örgüt ile ilgili tüm gelişmeleri takip etmek, tüm toplantılara ve etkinliklere katılmak, bütün olarak örgüt ile ilgili olmaktır. Kişisel çıkarlar zarar görse bile örgütle ilgili olumlu ve olumsuz her durumu rapor etmek, çevresel analiz yaparak örgütün çıkarını maksimize etmeye çalışmak, müzakerelere ve karar alma süreçlerine katılmaktır. Ayrıca sektördeki örgütü etkileyebilecek değişimleri takip etmek, çalışanın, tıpkı bir vatandaşın kendisini ülkesine ait hissetmesi ve vatandaşlığın getirdiği sorumlulukların bilincinde olması gibi kendini örgütün parçası olarak hissetmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesidir.

7) Bireysel Gelişim: Örgüte katkı sağlamak amacıyla ileri düzey eğitim programlarına katılmak, kendi alanındaki son gelişmelerden haberdar olmak, öğrenmek ve yeni yetenekler kazanmaktır (George ve Brief, 1992). Ampirik olarak test edilmemiş olsa da gönüllü davranış kapsamında olduğundan ve örgütün etkililiğine olumlu olarak katkı yaptığından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini ele alan ilk çalışmalarda (Bateman ve Organ, 1988; Smith vd., 1983; Organ, 1988) işçi tutumları, eğilimleri ve liderin destekçiliğine odaklanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda (Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1996b) ise öncül olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri araştırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleriyle ilgili yapılan çalışmalarda (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Smith vd., 1983; O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen öncüllerden çalışan özellikleri incelenmiştir. Bunlardan ilki genel duygusal tutum diğeri bireyin doğuştan getirdiği eğilimlerdir (Organ ve Ryan, 1995). Genel duygusal tutum, kişinin manevi gücüdür. Çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, adalet algısı, algılanan destek değişkenleri bu başlık altında toplanmış ve bu duygusal tutumların örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Çalışan özellikleri olarak ikinci grup örgütsel vatandaşlık davranışı öncülleri ise, uzlaşılabilirlik, vicdanlılık, pozitiflik ve negatiflik olarak belirtilmekte ve bu değişkenlerden pozitifliğin ve vicdanlılığın özgecilik ile vicdanlılığın genelleştirilmiş uyum ile öncülük ilişkisi olduğu belirlenmiş ancak genelleştirilmiş uyum ile vicdanlılığın ilişkisi haricindeki ilişkilerin ortak yöntem varyansı nedeniyle korelasyona sahip

oldukları bu hata ortadan kaldırıldığında ilişkinin önemsiz hale geldiği belirlenmiştir. Yalnızca vicdanlılık ile genelleştirilmiş uyumun ilişkisi zayıflamış ancak yok olmamıştır (Organ ve Ryan, 1995).

Podsakoff vd., (2000), yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında en yaygın, en kabul gören örgütsel vatandaşlık davranışları olarak özgecilik (diğergamlık), nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve genelleştirilmiş uyum ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile öncüllerinin arasındaki ilişkiyi daha önce yapılmış çalışmaları bir araya getirip, sentezleyerek belirlemişlerdir. Öncüller olarak ise, bireysel özellikler (çalışan tutumu, eğilim, demografik değişken olarak çalışma süresi ve cinsiyet, çalışanın rol algısı, yetenekler ve bireysel farklılıklar), liderlik tarzı (lider-üye etkileşimi, dönüşümcü liderlik, amaç-yol teorisi kapsamında destekleyici liderlik ve ödül ve cezaya bağlı yöneten etkileşimci liderlik), örgütsel özellikler (resmileştirme, örgütsel sıkılık, danışma ve personel desteği, bütünleşik grup, ödüllerin liderin kontrolü dışında olması, liderden fiziki uzaklık, algılanan örgütsel destek) ve görev özellikleri (görevin rutinleşmesi, geri besleme, içsel olarak tatmin edici görev) belirlenmiştir.

Çalışanların rol algısı olarak rol belirsizliğinin ve rol karmaşıklığının örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları olan özgecilik, nezaket ve centilmenlik ile negatif ilişkisi belirlenmiştir. Ancak rol algısının örgütsel vatandaşlık davranışı belirlemesinde yani söz konusu öncül ilişkisinde çalışan memnuniyetinin kısmi aracılık rolü oynadığı tahmin edilmektedir. Bunun nedeni rol algısının memnuniyeti etkilemesi, memnuniyetin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesidir (Podsakoff vd., 2000).

Çalışanların bireysel özelliklerinin (demografik özelliklerinden çalışma süresi ve cinsiyetin) ele alındığı çalışmalarda ise bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile istikrarlı bir ilişkisi tespit edilememiştir (Podsakoff vd., 2000). Ancak, çalışanların ödüllere karşı kayıtsızlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasındaki ters yönlü ilişki olduğu, ancak çalışanın yetenekleri, tecrübesi, kendini geliştirmesi, bilgi seviyesi, profesyonelliği ve özerklik arzusu ile örgütsel vatandaşlık davranışının herhangi boyutu ile ilişkisi olmadığı belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2000).

Görev özellikleri olarak geri besleme ile içsel tatminin tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile (özgecilik, centilmenlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem) pozitif ilişkisi ancak görevin rutinleşmesi ile negatif yönlü ilişkisi tespit edilmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1995; Podsakoff vd., 1996a; Podsakoff vd., 1993).

Örgütsel özellikler olarak resmileşme, sıkılık ve fiziksel uzaklık ile herhangi bir örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi tespit edilememiş, ancak grubun bütünlüğü ile tüm örgütsel vatandaşlık boyutları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Algılanan örgütsel destek ile özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş ancak ödüllerin liderin kontrolü dışında olmasından örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2000).

Liderlik türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisine bakıldığında ise, lider-üye etkileşiminin genel örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve özgecilik boyutunu olumlu yönde etkilediği, dönüşümcü liderliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik boyutları ile pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğin boyutlarından koşullu ödüllendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının Organ'ın (1988) belirlediği beş boyutun tamamı pozitif yönlü ilişkiye ve koşulsuz cezalandırma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının yine beş boyutunun tamamı negatif ilişkiye sahiptir (Podsakoff vd., 2000).

Amaç-yol teorisinin boyutlarından destekleyici liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları pozitif ilişkiye, liderin rol açıklayıcılığı; özgecilik, centilmenlik, nezaket ve vicdanlılık boyutlarıyla pozitif ilişkiye sahiptir (Podsakoff vd., 2000). Liderlik türlerinin neredeyse hepsinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi vardır (Podsakoff vd., 2000).

İnceledikleri çalışmalarda Podsakoff vd., (2000), lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ciddi anlamda etkilediğini, bunun da örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklı sosyal mübadele sürecindeki önemli rolünün göstergesi olduğunu belirtmektedir. Çalışmanın şaşırtıcı sonuçlarından biri de çalışanların, ödülü liderin kontrolünde olarak algılaması ve liderlerin ödülleri performansa bağlı olarak tanımlaması, örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına neden olmasıdır. Bu durumu Podsakoff vd., (2000) iki ihtimale dayandırmaktadır: Çalışanların veya yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışını iş performansının kapsamında olarak algılamasıdır. Bu durum, Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ile çelişse de Park ve Sims (1989) ve Allen ve Rush (1998) araştırmalarının sonucu liderlerin ödüllendirmeyi örgütsel vatandaşlık davranışlarına bağlı olarak yaptıklarını ortaya koymaktadır. Morrison (1994) ise, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işlerinin bir parçası olarak kendilerinden beklenen davranışlar olarak algıladıklarını belirtmektedir.

Podsakoff vd., (2000), yaptıkları meta-analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yöneticilerin performans değerlendirme ve çalışanlarla ilgili aldıkları kararları etkilediğini, yönetici değerlendirme ve ödüllendirmelerinde en az iş performansı kadar etkili olduğunu ve iş performansı ile ekstra rol performansının etkileşimli olarak yönetici kararlarını etkilediğini belirlemişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına olan yoğun ilginin nedeni, bu davranışların örgütsel performansı olumlu olarak etkileyeceğine olan inançtır (Podsakoff vd., 2000). Ancak, Podsakoff vd., (2000), bu varsayımın sezgilere dayalı ve ampirik çalışmalarla yeterince desteklenmemiş bir varsayım olduğunu ifade etmektedir. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff vd., 1997; Walz ve Niehoff, 1996) objektif yöntemlerle grup performansını ölçmeyi başarmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün etkililiğini belirleyici davranışlar olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Genel olarak yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca çalışmaların geneline bakılarak yardım etme ve özgecilik boyutlarının örgütsel performansın üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

2.3.4. Sosyal Mübadele Teorisi

Blau (1964) tarafından geliştirilen ve bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir kaynak mübadelesi olarak gören sosyal mübadele teorisi, insanların etkileşimlerinin sosyal veya maddi kaynakların mübadelesi ile devam eden ve bu takas sonucunda sosyal davranışın ortaya çıktığını ifade eden teoridir. Teorinin özü, insanların saygı görmek, dikkate alınmak, arkadaşlık kurmak gibi faydalar sağlamak için sosyal ilişkiler geliştirmesidir. İnsanlar arasındaki mübadelenin amacı, faydayı maksimize ederek zararı minimuma indirmektir. İnsanlar sosyal ilişkilerinin faydalarını zararlarıyla kıyaslamakta ve zararı faydasını aşıyorsa o ilişkiden uzaklaşmakta ya da ilişkiyi sonlandırmaktadır. Blau (1964), mübadele ilişkisinin güvene dayandığını belirtmektedir. Bir taraf diğer tarafa bir fayda sağlarken karşı tarafın bunu karşılıksız bırakmayacağına inanmakta ve karşı tarafa bu konuda güven duymaktadır. Ancak, mübadele ilişkisinde tarafların uyması gereken bazı yazılı olmayan şartlar mevcuttur. Bunlar, mübadelenin karşılıklılık, özgecilik, birlikte kazanım, rekabet, makullük, müzakere, sosyal durumun istikrarı gibi şartlarıdır. Ekonomik ilişkilerin aksine sosyal ilişkiler açık ve sözleşmeye dayalı değildir.

Nihayetinde bu sosyal mübadele ilişkisi güvene ve sadakate dayalı, karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki haline dönüşmektedir. Emerson ve Homans gibi sosyologlar, Kelley ve Thibaut gibi sosyal psikologlar teoriye çalışmalarıyla yön vererek geliştirmişlerdir (Bedük ve Ertürk, 2015). Örgütlerin veya örgütlerin görünen yüzü olarak örgüt liderlerinin, çalışanlara tatmin edici imkânlar sunmasının çalışanlar tarafından performansın arttırılması ya da rol ötesi davranışlar sergilenmesi suretiyle karşılık bulması örgüt ile çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisine işaret etmektedir. Çünkü sosyal mübadele teorisine göre taraflar birbirine karşılıklı fayda sağlamaktadırlar. Fayda sağlayan taraf bunun karşılığında fayda bekler ve bu karşılıklı fayda sağlandığı sürece ilişkinin devam etmesi beklenmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015).

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının pek çok kavramla doğrudan veya dolaylı ilişkileri oldukları bulunmuştur. İlgili çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Podsakoff vd., (1990), petro kimya şirketinde çalışan 988 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına dolaysız etkisinin olmadığını, dönüşümcü liderliğin, lidere duyulan güvenin aracılık rolüyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını dolaylı olarak etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Niehoff ve Moorman (1993), 11 adet tiyatro yöneticisi ve toplam 213 tiyatro çalışanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, genellikle gözetimin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde etkilese de lider gözetiminin eşit değerlendirme ve doğru bilgi elde etmek amacıyla gerçekleştirilmesi, çalışanların adalet algısını arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediğini belirtmişlerdir.

Morrison (1994), hastanede görev yapan 317 memur ve yazı işleri personelinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların sorumluluk alanı algısının yani resmi görevleri ile ekstra rol davranışının algısal sınırlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici rol oynadığını bulgulamıştır. Davranışlarını ekstra rol davranışı olarak görmeyen, biçimsel rol davranışı olarak algılayan çalışanların daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirlenmiştir.

Rioux ve Penner (2001), 141 belediye çalışanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının üç motivesinin prososyal değerler, izlenim yönetimi ve örgütsel aidiyet olduğunu belirlemişlerdir. Buna ek olarak prososyal değerlerin bireye yönelik vatandaşlık davranışlarını; örgütsel aidiyetin de örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını kuvvetli şekilde etkilediği de belirlenmiştir. Bu çalışmanın bulguları, motivasyon faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır.

Singh ve Singh (2018), Hindistan'da faaliyet gösteren 10 adet kamu bankasında çalışan toplam 300 kişinin katılımıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin, psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğini, örgütsel vatandaşlık davranışının ve psikolojik güçlendirmenin iş memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirmenin iş memnuniyetine etkisinde aracılık rolünün bulunduğunu belirtmişlerdir.

Teng vd., (2019), Tayvan'da faaliyet gösteren 10 adet üç yıldızlı otelde çalışan toplam 316 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, etik örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaysız etkisinin olduğunu ve etik örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütle özdeşleşmenin aracılık rolü olduğunu, etik örgüt iklimi ile örgütsel özdeşleşmenin pozitif yönlü ilişkisi olduğunu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin de ilişkiyi kuvvetlendiren düzenleyici değişken rolünün olduğunu bulmuşlardır.

Abdullani vd., (2020), Gana'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli şirketlerde çalışan toplan 618 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda, dönüşümcü ve demokratik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ancak duygusal zekanın demokratik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde herhangi bir rolü olmadığını bulmuşlardır. Bunun nedeninin dönüşümcü ve demokratik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek için yeterli olması olabileceğini belirtmişlerdir. Çalışmada otokratik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ancak liderin duygusal zekâya sahip olması durumunda bu etkinin güçlü ve anlamlı hale geldiği ortaya çıkarılmıştır.

Supriyanto vd., (2020), Endonezya'da faaliyet gösteren bir bankada çalışan ve aralarında yöneticilerin de bulunduğu 115 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri

çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının iş memnuniyetine dolaysız etkisi olduğunu ancak bu ilişkide ruhani liderliğin aracı rolünün bulunamadığını belirtmişlerdir.

Jehanzeb (2020), Pakistan'da faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan toplam 331 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkide örgüt ve çalışan uyumunun düzenleyici rolü olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlara göre çalışmada, örgüt kültürü ile kişisel değerlerinin örtüştüğü algısına sahip olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve vatandaşlık davranışlarını arttıracağı ifade edilmektedir.

Turnipseed ve VandeWaa (2020), orta ölçekli bir hastanede çalışan 137 hemşirenin katımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, özgecilik ve uyum boyutunun ilişkili olduğunu ve psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunun arasında da ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.

Obedgiu vd., (2020), Uganda'da kamu sektöründe çalışan 265 kamu personelinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda, örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışına dolaysız etkisinin olmadığını ancak, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı etkileyerek dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğunu bulmuşlardır.

Kim ve Park (2020), bir kuaför zincirinin 20 farklı yerde bulunan şubelerinde çalışan 310 kişinin katılımıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarının ışığında duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ancak duygusal zekâsı yüksek olmayan çalışanların liderin duygusal zekâsının yüksek olmasıyla (duygusal bulaşıcılık) ya da kendi azimleriyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyebileceklerini ifade etmektedirler.

2.4. Hizmetkâr Liderlik, Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde ilgili yazın taraması yapıldıktan sonra hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ile ilgili çalışmalar; hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi ile ilgili çalışmalar; örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi ile ilgili çalışmalara ve son olarak, hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi ile ilgili çalışmalara değinilmiştir.

2.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Sosyal Mübadele Teorisi, liderlerle üyeleri arasındaki mübadele ilişkisini en iyi şekilde açıklayan teori olduğundan birçok liderlik teorisinin üye davranış ve tutumları üzerindeki etkisi sosyal mübadele teorisiyle açıklanmaktadır. Örneğin Ehrhart (2004), Walumbwa vd., (2010), Liden (2013), karşılıklılık ilkesine göre duygusal lider davranışlarının çalışanlarda sorumluluk yaratarak rol ötesi, gönüllü davranışlara neden olacağı görüşünü desteklemektedirler. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi, Sosyal Mübadele Teorisi (1964)'ne dayanmaktadır (Ehrhart, 2004; Liden vd., 2008; Barbuto ve Wheeler, 2006; Özyılmaz ve Çiçek, 2015). Barbuto ve Wheeler (2006) ve Van Dierendonck (2011), birey seviyesinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına neden olacağını vurgulamaktadır. Ehrhart (2004), Walumbwa vd.. (2010), Hu ve Liden (2011) ise çalışmalarında grup seviyesinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisinin var olduğunu desteklemektedirler.

Vondey (2010), yaptığı çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunduğunu ve örgütle uyum ve özdeşleşmenin, düzenleyici rolü ile bu ilişkiyi güçlendirdiğini bulgulamıştır.

Walumbwa vd., (2010), yaptıkları araştırmanın sonucunda çalışanların öz yeterlik ve prosedürel adalet algısı, lidere duydukları bağlılık ve hizmet iklimini değişkenlerinin hepsinin hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde kısmi aracılık rolünün bulunduğunu belirtmişlerdir.

Güçel ve Begeç (2012), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönde etkilediğini, ancak hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu negatif yönde etkilediğini belirtmektedir.

Baytok ve Ergen (2013), İstanbul ve Afyon'da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu bulgulamışlardır.

Zehir vd., (2013), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaysız etkisinin bulunamadığını; ancak adalet algısının aracılık rolüyle, bu etkinin dolaylı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir.

Özyılmaz ve Çiçek (2015), kâr amacı güden örgütlerde yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu ilişkinin temeli sosyal mübadele ilişkisine dayandırılmaktadır. Hizmetkâr liderler zorlayıcı güç kullanmadığından yapılması gereken işleri üyelerine hizmet ederek ve onlarda karşılık verme yükümlülüğü hissettirerek yaptırmaktadırlar. Yani, üyelerle sosyal mübadele etkileşimine girmektedirler (Özyılmaz ve Çiçek, 2015). İzleyicilerin davranışları liderin davranışlarına bağlıdır. Mübadele etkileşimi, açık ve yazılı bir şekilde gelişmese de karşılıklılık ilkesine dayalı olarak devam etmekte, liderinden hizmet ve yardım gören üyeler de kendi üyelerine hizmet etme eğilimi göstermektedirler. Bu da Greenleaf (1977)'in hizmetkâr liderlik testinin ilkelerinden biri olan, etkili hizmetkâr liderlerin üyelerinin de hizmet etme eğilimi gösterme şartının yerine getirilmesini sağlamaktadır (Özyılmaz ve Çiçek, 2015).

Zhao vd., (2016), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgüt üyelerinde lider ile özdeşleşmeye neden olduğunu daha sonra ise bu özdeşleşmenin örgüt ile özdeşleşmeye neden olarak, işten ayrılma niyetini azalttığını çalışanların meslektaşlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını bulgulamışlardır.

Harwiki (2016), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgüt kültürünü olumlu etkilediğini ayrıca hizmetkâr liderliğin, örgüt kültürünün aracılık etkisiyle, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı belirlenmiştir.

Elche vd., (2020), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, çalışanın empati yeteneğinin ve grupların içinde oluşan hizmet kültürünün tam aracılık olduğunu saptanmışlardır.

Hamdan vd., (2020), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten memnuniyet üzerinde kuvvetli ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde işten memnuniyetin kısmi aracılık rolü üstlendiği bulgulamışlardır.

Thao ve Kang (2020), yaptıkları çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde, güçlü bir etkisi olduğunu ve bu etkinin lider-üye etkileşim süresi uzadığında güçlendiğini; ancak üyenin iş ile ilgili öz yeterlik algısının yüksek olması, işini sevmesi ve gerekli motivasyona sahip olması

durumunda etkileşim süresinin ilişkinin kuvvetini arttırıcı etkisini ortadan kaldırdığı yani bir anlam ifade etmediği saptanmıştır.

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

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

2.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Barbuto ve Hayden (2011), 80 lider ve 368 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından belirlenmiş olan hizmetkâr liderliğin beş boyutunun (altruist çağrı, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna edicilik ve sorumlu yöneticilik) lider-üye etkileşimi arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çalışmanın sonucunda lider-üye etkileşimi üzerinde en güçlü etkiye sahip hizmetkâr liderlik boyutunun duygusal iyileştirme boyutu olduğu ortaya çıkmıştır.

Dal ve Çorbacıoğlu (2014), Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik davranışlarını ve bu davranışların lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya konu hizmetkar liderlik boyutları, sosyal ve ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet; lider-üye etkileşimi boyutları ise etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygıdır. Analize tabi tutulan veri 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elemanından toplanmıştır. Veri setinin normal dağılım göstermediği araştırmada, Spearman Korelâsyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, hizmetkâr liderlik ile gerek lider-üye etkileşimi gerekse lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı, pozitif ve doğrusal ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Köse vd., (2015), İstanbul'daki bir özel hastanede çalışan sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Sağlık çalışanlarından elde edilen 136 adet anket analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik alt boyutları içesinde en yüksek ortalamayı vizyon alt boyutu, lider-üye etkileşimi düzeyi alt boyutları arasında en yüksek ortalamayı profesyonel saygı alt boyutu ve örgütsel güven alt boyutları arasında en yüksek ortalamayı bilişsel güven alt boyutu almıştır. Sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının lider-üye etkileşiminin ve örgütsel güvenin alt boyutları ve genel lider-üye etkileşimi ve genel

örgütsel güven düzeyini pozitif ve istatistiksel olarak önemli bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız (2016), kamu sektöründe üyelerin hizmetkâr liderlik algısı ve lider-üye etkileşimi arasında öngörülen ilişkileri test etmek amacıyla çalışma yapmıştır. Çalışmada elde edilen veri yönetici olmayan 200 kamu çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşimi ve hizmetkâr liderlik algısı arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Dahası hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından güçlendirme, hesap verebilirlik ve tevazu alt boyutları lider-üye etkileşiminin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yordayıcılarıdır.

Hanse vd., (2016), İsveç'te faaliyet gösteren 40 hastanede çalışan 240 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmetkâr liderliğin Van Dierendonck (2011) tarafından belirlenen beş boyutunun (hesap verilebilirlik, tevazu, sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve geride durabilme) lider-üye etkileşimi ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Buna istinaden araştırmacılar, hizmetkâr liderliğin, yüksek nitelikli lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. En güçlü ilişkinin ise lider-üye etkileşimi ile hizmetkâr liderliğin "güçlendirme" boyutu arasında olduğu çalışmanın sonuçları ışığında belirtilmektedir.

Akdöl ve Arıkboğa (2017), Türkiye'de bilgi ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin iş memnuniyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün olduğunu tespit etmiştir.

Bao vd., (2018), iki zaman noktasında toplam 178 kamu çalışanının katılımıyla elde edilen veri analizi neticesinde hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışmanın diğer bir sonucu ise, hizmetkâr liderliğin işe katılım üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracı etkisinin olduğudur.

Mostafa ve El-Motalib (2019), Mısır'da faaliyet gösteren büyük bir devlet hastanesinde çalışan 202 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmanın bir diğer sonucu ise, hizmetkâr liderliğin, çalışanların proaktif davranışları ile ilişkisinde, lider-üye etkileşiminin aracı rolü olduğudur.

Zhang vd., (2019), Amerika'da ve Çin'de yapılmış çalışmaları dahil ettikleri meta-analiz çalışmaları sonucunda hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin pozitif yönlü ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır. Ancak, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık

davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir aracı etkisi bulunamadığını belirtmişlerdir.

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H2: Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4.3. Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Liden ve Graen (1980), dikey ikili bağlantılı modelinin doğruluğunu test ettikleri çalışmada, lider ile nitelikli etkileşim kurabilen çalışanların, iş dışında verilen görevleri gönüllü olarak üstlenmeye ve işin yoğun olduğu durumlarda ekstra görevler almaya eğilimli olduklarını belirtmektedir. Üyenin örgüte katkısından etkilenen lider, üyeye performansını daha da artmasına neden olacak kaynaklar sunar bu kaynaklarla performansını daha da arttırmaya teşvik edilen üye, iş sözleşmesinin dışına çıkan ekstra rol davranışları sergilemektedir (Liden ve Graen, 1980).

Smith vd., (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını ve öncüllerini araştırdıkları çalışmalarında iki tip örgütsel vatandaşlık davranışının olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan birincisi özgeciliktir. Özgecilik, belirli kişilere yönelik yardım etme davranışlarıdır ve durumlara bağlı olarak sergilenir. İkincisi ise, genelleştirilmiş uyumdur. Genelleştirilmiş uyum ise, sisteme yönelik davranış biçimidir. Her şeyi doğru ve düzgün yapma ve iyi bir asker (Organ, 1988) ya da vatandaş olma (Graham, 1991) sendromudur. Lider desteğinin bu iki tür örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini de inceleyen araştırmacılar, çalışmalarının sonucunda lider desteğinin özgecilik üzerinde dolaylı; genelleştirilmiş uyum üzerinde dolaysız etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu etkinin nedeninin liderin davranışlarının vatandaşlık davranışı olarak görülmesi ve bu davranışlara üyeler tarafından da vatandaşlık davranışlarıyla karşılık verilmesi ya da liderin rol ötesi davranışlarının rol model olarak alınması yani liderin taklit edilerek rol ötesi davranışların örgüte ya da kişilere karşı sergilenmesi olabileceğini belirtmektedir.

Organ (1988), lider ile yüksek nitelikli ilişkiler kurabilen üyelerin, yani "iç grup" üyelerinin, iş performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyici davranışlar gösterme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Sosyal ve psikolojik bağlamı

destekleyici davranışlar ise, örgütsel vatandaşlık davranışı (Podsakoff vd., 2000) kapsamındaki davranışlar olarak belirtilmektedir.

Deluga ve Perry (1991), lider-üye etkileşimi yüksek olan üyelerin, lider ile etkileşim fırsatı olduğundan lideri etkilemek üzere izlenim yönetimi taktikleri kullanabileceğini ve lideri etkilemek üzere örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceğini belirtmektedir.

MacKenzie vd., (1993), satış elemanlarının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada liderin çalışanların performansını değerlendirirken örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate aldığını belirtmektedir. Bu çalışmaların ışığında lider ile üyenin güvene dayalı etkileşimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.

Setoon vd., (1996), çalışan, amir ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin farklı çalışan davranışlarının üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında lider-üye etkileşiminin, biçimsel rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde algılanan örgütsel destekten daha yüksek bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Çalışmada, bu bulgulara dayanarak iş sözleşmesinde belirtilen ve belirtilenin ötesinde davranışların, amir ile kurulan ilişkilerin niteliği ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Hackett ve Lapierre (2004), yaptıkları meta-analiz çalışması neticesinde lider ile yüksek nitelikli etkileşim kurabilen üyelerin, bu etkileşim sonucu sahip oldukları pozitif duygulara karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini ifade etmektedir.

Lo vd., (2006), Malezya'da faaliyet gösteren, etnik yapısı çeşitli olan 10 adet uluslararası üretim şirketinde yaptıkları araştırmanın sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu, yani liderle ilişkilerinin niteliğinin yüksek olduğunu algılayan üyelerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdıklarını ve cinsiyetinin lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düzenleyici etkisinin bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Ilies vd., (2007), yaptıkları meta-analiz çalışmasının sonucunda lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğunu; ancak bu etkinin insana yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde daha güçlü olduğunu belirtmektedir.

Lee vd., (2019), lider-üye etkileşim niteliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde çalışanın sorumluluk duygusunun aracılık rolünü ve lider-üye etkileşimine verilen önemin bu ilişkide düzenleyicilik rolünü araştırdıkları çalışmalarında, İngiltere'de bulunan bir üniversitede okuyan 295 öğrencinin katılımıyla, iş simülasyon modeli

oluşturarak, üç ayrı zaman noktasında veri elde etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda, lider-üye etkileşimi ile lider-üye etkileşimi öneminin pozitif yönlü ilişkiye sahip, farklı kavramlar olduğu, üye tarafından lider-üye etkileşimine verilen önemin, lider-üye etkileşimin yüksek olması neticesinde üyenin lidere karşı sorumluluk duygusu hissetmesi ilişkisinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Lider-üye etkileşimine üye tarafından verilen önemin yüksek olduğu durumda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde sorumluluk duygusunun aracılık rolünün olduğu ancak, verilen önemin düşük olduğu durumlarda, sorumluluk duygusunun aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Atakay (2020), Adana'da ve Mersin'de bulunan yerel bir perakende zincirinde çalışan toplam 494 kişinin katılımıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda, Lider-üye etkileşimi ile örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve Lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü bulunduğunu belirlemişlerdir.

Bu çalışmalardan hareketle, araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H3: Lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4.4. Hizmetkâr Liderlik Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Newman vd., (2017), Çin'de faaliyet gösteren büyük bir kamu kurumunda çalışan 446 çalışan-yönetici ikilisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada ayrıca hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde dolaysız etkisi olduğu da bulunmuştur.

Wang vd., (2017), Çin'de faaliyet gösteren ilaç firmasında çalışan 336 satış personelinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda, takım üyelerinin birbirini etkileyerek, ortak amaçlara ulaşmalarını sağlayan ve liderlik rolünün tüm takım üyelerince, belirli bir kişiye bağlı olmadan üstlenilmesine dayalı olan paylaşılan liderlik stilinin, örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönlü etkisi olduğunu; ancak algılanan

lider-üye etkileşimi farklılığının, paylaşılan liderliğin üzerinde olumsuz etki oluşturduğunu, hizmetkâr liderliğin ise, lider-üye etkileşim farklılığının negatif etkisini azaltarak, takım performansının ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında düzenleyici rol oynadığını belirlemişlerdir.

Chiniara ve Bentein (2018), Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren, yüksek teknoloji ürünleri üreten bir firmada görev yapan, toplamda 229 kişinin oluşturduğu 67 takım üyesinin katılımıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin, grup üyeleri arasında algılanan lider-üye etkileşimi farklılığını düşürerek, takım içindeki bağlılığı arttırdığını ve bu şekilde takım performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Takım biriminde yapılan araştırmanın sonuçları, hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi algısı üzerinde etki yaratarak, performansı ve vatandaşlık davranışlarını etkilediğini göstermektedir.

Lee vd., (2020), 130 bağımsız çalışmanın bir araya getirilmesiyle yaptıkları meta-analiz çalışmasının sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan sesliliği ve yaratıcılığı üzerinde dönüşümcü, otantik ve etik liderlikten daha anlamlı etkiye sahip olduğunu, hizmetkâr liderliğin bu olumlu örgütsel sonuçlara etkisinde, en yüksek aracılık etkisinin lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi olduğunu bulgulamışlardır.

Yazında hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışına, lider-üye etkileşimine ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve kavramlar arasındaki ikili ilişkiler, birçok çalışmada ayrı ayrı ele alınmıştır. Ancak hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisini ortak olarak ele alan çalışmalar yazında yok denecek kadar azdır. Çalışmanın amacı yazında bu boşluğu doldurmaya çalışarak yazına katkı sağlamaktır. Çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü araştırılacaktır. Çalışmanın farkını ve özgünlüğünü oluşturacak özelliğinin bu olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik Adana'da faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında incelenecektir. Yazında hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmaların bağlamlarının daha çok üretim işletmelerinde ya da geniş kapsamıyla kar amacı güden kuruluşlarda yapılması, çalışmamızı kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yapmaya teşvik etmiştir. Aynı zamanda hizmetkâr liderliğin etik standartları yükseltmesi, topluma katkı sağlaması gibi daha ulvi olduğuna inanılan

özellikleri, toplum yararına çalışan kurumların daha da fazla taşımaları gerekmektedir. Bu bağlamda yazına katkı yapılması düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda araştırma hipotezimiz aşağıda belirtilmektedir:

H4: Hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.5. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, genel olarak kültürel, eğitimsel, inançsal ve kamusal hizmet amaçlarını gerçekleştirmek ve geliştirmek üzere kurulmuş olan vakıf, dernek hayır kuruluşları gibi gönüllü örgütlenmeye sahip kuruluşlardır (Bottiglieri vd., 2011). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, birincil amacı kâr elde etmek yerine toplumun refahını arttırmak olan, bu bağlamda; sağlık, eğitim, bilimsel ilerleme, özgür düşünceyi geliştirme gibi toplumsal amaçlara sahip, net gelirlerinin bir kısmı ya da tamamı paydaşlara, şahıslara ya da ortaklara dağıtılmayan kuruluşlardır. Sivil Toplum Kuruluşları kapsamında yer alan kâr amacı gütmeyen kuruluşların, küçük yerel derneklerden profesyonel kuruluşlara kadar uzanan geniş bir yelpazesi vardır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, üç temel organizasyon türünden oluşmaktadır. Bunlar genel olarak dernekler, sosyal kooperatifler ve hayır kurumlarıdır (Mussari ve Monfardini, 2010). Türkiye'de ise günümüzde bu kuruluşlar; vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, platform, kulüp gibi isimlerle anılsa da geçmişte cemaat, cemiyet, lonca, vakıf, tarikat isimleri altında da faaliyet göstermişlerdir. Yazında bu kuruluşlar, "hayırsever yardım kuruluşları", "gönüllü kuruluşlar", "vergiden muaf kuruluşlar", "bağımsız sektör", "üçüncü sektör" olarak da isimlendirilmektedir. Ancak, en kapsamlı ve amacına uygun bir biçimde "kâr amacı gütmeyen kuruluşlar" olarak isimlendirilmektedir (Özdemir, 2004). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar faaliyetlerin niteliği bakımından da çok çeşitlidir. Bunlar, hayırsever kurumlar, toplumun mal ve hizmet ihtiyacını karşılayan büyük kurumlar, kendi üyelerine hizmet sağlayan kurumlar, dinî kurumlar, hayır amaçlı ve dinî temelli kurumlar, ticari faaliyetler yürüten ancak gelirini hayır işlerine bağışlayan kurumlar olabilmektedir (Kong, 2010). Kâr amacı gütmeyen kuruluşların neredeyse bütün faaliyetlerinin bireysel ihtiyaçları ve toplumsal çıkarları etkilemesi, bu kuruluşların toplumsal yaşamdaki rolünün anlaşılmasına neden olmuştur. Uluslararası Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Sınıflandırmasına göre bu kuruluşlar 12 farklı alt başlıkta toplanmaktadır (Kong,2010). Bunlar:

1. Kültür ve eğlence
2. Eğitim ve araştırma
3. Sağlık
4. Sosyal hizmetler
5. Çevre
6. Kalkınma ve barınma
7. Hukuk, müdafaa ve politika
8. Hayır işleri ve gönüllü yardımseverlik
9. Uluslararası faaliyetler
10. Dinî faaliyetler
11. Meslek grupları, profesyonel kuruluşlar ve sendikalar
12. Sınıflandırılmamış diğer organizasyonlardır.

Üçüncü sektörün sahip olduğu bu geniş faaliyet yelpazesi, her kuruluşu amacı, misyonu, stratejileri, büyüklüğü ve finansal yapısı açısından farklılaştırmaktadır (Kong, 2010). Tüm bu farklılıklara ek olarak kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, liderlik ve lider davranışları açısından da farklılaşmaktadırlar. Özellikle batılı toplumlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşların ekonomik ve kültürel olarak destekleyici rol oynaması, bu kuruluşlara verilen önemi arttırmış ve bu kuruluşların uzun dönemde faaliyetlerine devam edebilmesi için bu kuruluşların liderliğini önemli hale getirmiştir. Bu kuruluşların kurumsal olarak diğer sektörlerden avantajlı hale gelmesi, etkili bir liderliğe sahip olmalarıyla mümkün olmaktadır. Liderlik, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda sorumlulukların ele alınması ve yaşamsal faaliyetlerin devamı için gerekli olan değişimle başa çıkabilmek için oldukça önemlidir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların liderleri, ilham verici, geliştirici ve değişim vekili gibi çok sayıda ve çeşitli rolleri ayna anda gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar (Hess ve Bacigalupo, 2013).

Batılı toplumlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşların, aktif bir biçimde toplumsal ihtiyaçlara yönelik mal ve hizmet sağlanması, bu kuruluşların "üçüncü sektör" olarak nitelendirilmesine neden olmuştur (Hess ve Bacigalupo, 2013). Yapılan bir analiz sonucunda bu kuruluşların gelirlerinin yaklaşık %10'u bağışlardan sağlanmaktadır. Hanehalkının %70'inden fazlası ise çeşitli gönüllü kuruluşlara yardımda bulunmaktadır (Bottiglieri vd., 2011). Bu oranlar, yurt dışında kâr amacı gütmeyen kuruluşlara verilen önemi göstermektedir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, bireylerin yaşamlarını olumlu yönde etkilerken, karşılık olarak maddi çıkar beklemeyen kuruluşlardır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların temel amacı, insanları bir araya getirerek toplumların durumunu iyileştirmek, ekonomik ve sosyal refaha katkı sağlamak, toplumun karşı karşıya kaldığı öngörülebilen veya öngörülemeyen zorluklarla mücadelesini desteklemek, çevreyi korumak, insanî yardım eli uzatmak, toplumsal konularda gelişim ve muhafaza amaçlı bazı faaliyetleri sürdürmektir. Genel kanı, bu kuruluşların temel amacının kâr elde etmek olmadığı yönündedir. Yine genel kanı, bu kuruluşların neredeyse tamamının toplumsal bir ihtiyacı karşılamaya yönelik kurulmuş olduğudur. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, son yıllarda toplumsal hizmet sağlamada daha aktif hale gelmesine rağmen kamusal güveni kaybetme, maliyetlerin artışı, özel sektörün sosyal hizmet alanına girmeye başlaması, çevresel belirsizliğin artışı, hizmet kalitesini arttırma ve değişimlere ayak uydurmada kapasitenin yetersiz kalması gibi sorunlarla baş etmektedir (Prugsamatz, 2010). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar genellikle küçük, sermaye yoksunu ve donanımı zayıf olduklarından finansal olarak dışa bağımlıdırlar. Bu dışa bağımlılık, onları hesap verilebilirlik açısından da dışarıya daha açık hale getirmektedir. Aynı anda hem finansal kaynaklar, bağışlar, müşteri ve kalifiye personeller için rekabet ederken hem topluma hizmet etmek hem de tüm destek gruplarının taleplerini karşılamak zorunda kalmaktadırlar. Bu kuruluşlardaki liderlerin, tek bir destek grubunu göz önünde bulundurarak plân yapma lüksü yoktur. Bu kuruluşlarda görev yapan liderlerin karşı karşıya kaldığı en zorlu ve çetin görev, kuruluşun uzun dönemli hedefleri konusunda destek grupları arasında fikir birliği sağlamaktır (Holloway, 2012).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, tam zamanlı çalışanlara kısıtlı kaynaklar nedeniyle yeterli ödeme yapamamakta, bu nedenle genellikle gönüllü çalışanların katkılarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Bazı kurumlar çalışan istihdam edebilmekte, bazıları gönüllüler aracılığıyla faaliyet göstermekte bazılarında ise hem ücretli hem de gönüllü çalışanlar yer almaktadır. Bu gönüllüler ya da çalışanlar, yaş olarak kendini toplum hizmetine adamış gençlerden, emeklilere kadar uzanan çeşitliliğe sahiptir (Bottiglieri vd., 2011).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların faaliyetleri genellikle bağış, hibe ve devlet desteği şeklinde finanse edilmektedir. Ancak, hibeler veya bağışlar genellikle kuruluşun tamamına yönelik değil toplumun dikkatini çeken belirli projelere yönelik olmaktadır. Bu da, geniş çapta, kapsamlı proje yürütmeyen bölgesel ve küçük kuruluşların finansal sıkıntı çekmesine neden olmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların, diğer sektörlerde faaliyet

gösteren kuruluşlardan farklı olarak belirli bir sahiplik yapısı yoktur. Bağış yapan taraflar, bu kuruluşlardan geri ödeme ya da kâr payı beklememektedir. Ayrıca sahiplik yapısına sahip olmadıklarından bağışçılar tarafından bu kuruluşlar üzerinde hakimiyet kurulamamaktadır (Bottiglieri vd., 2011).

Toplumdaki önemi ve edindiği yer göz önüne alınarak, devlet, yani kamu sektöründen ve özel sektörden sonraki "üçüncü sektör" olarak kabul edilen kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (Marangoz, 2007), vergiden muaftır, kâr elde etme amacı birincil amaçları değildir. Ancak, bazen, toplum yararına faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin etmek üzere kâr elde edebilmek için faaliyet göstermeleri de söz konusu olabilmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların temel amacı kâr elde etmek değil, topluma yardımcı olmaktır. Ancak bu konuyla ilgili ilgili yanlış anlaşılan bir husus, bu kuruluşların kâr elde etmeyi amaçlamadığıdır. Bu kuruluşların da gelecekte var olabilmek ve faaliyetlerini devam ettirmek kâr elde etmeye ihtiyacı vardır. Ancak, bu kuruluşlar tarafından elde edilen kâr, ortaklara ya da belirli kişi veya kişilere dağıtılmamaktadır. Kâr elde etme faaliyetleri bu kuruluşlarca desteklenmektedir. Çünkü, kâr elde etmesi kurumun finansal açıdan dışa bağımlılığını azaltmaktadır (Bottiglieri vd., 2011). Bu bağlamda önemli olan nokta, bu kârın birincil amaç olmaması, herhangi özel bir kişiliğe ya da topluma dağıtılmaması ve temel faaliyetleri destekleyici nitelikte olmasıdır (Cengiz ve Kırkbir, 2007). Doğayı koruma, eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri, bilimsel gelişimi destekleme, kimsesizlerin korunması, toplumun güvenliğini sağlama gibi hizmetler, toplumun refah düzeyini belirleyen çok önemli faaliyetlerdir. Ancak bu faaliyetler, yatırım bedelinin ve maliyetlerin yüksek olması, üretim sürecindeki zorluklar nedeniyle özel sektör tarafından ilgi görmemektedir (Cengiz ve Kırkbir, 2007). Bu hizmetlerin sağlanmasında devlet ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar birlikte hareket etmektedir (Özdemir, 2004). Aslında sosyal refahı sağlama konusunda devletlerden daha eski olan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sanayi devrimi ile birlikte güç kaybetse de 1970'li yıllardan itibaren küreselleşme ve neo-liberalizm felsefesinin yaygınlaşmasıyla ve devletin diğer birçok alandan olduğu gibi sosyal refah sağlama alanından da çekilmeye zorlanmasıyla, yeniden güç kazanmıştır. Özellikle Amerika gibi gelişmiş ve liberal görüşü benimsemiş ülkelerde, toplumun önemli bir parçası haline gelen sivil toplum kuruluşları, toplum yararına hizmetlerin sunulmasında merkezi ve yerel yönetimleri tamamlayıcı durumdadır (Özdemir, 2004).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların amaçları başlıca şu şekildedir (Marangoz, 2007):

- Toplumsal refahın geliştirilmesi
- Sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi
- Eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi
- Yoksulluğun azaltılması
- Sosyal refah devletinin ve hükümetinin bu alanda desteklenmesi ve yüklerinin azaltılması
- Muhtaçlara yardım edilmesi

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların özellikleri ise genel olarak şu şekildedir (Özdemir, 2004):

- Kamusal amaçlı faaliyet göstermektedirler.
- Elde edilen kâr dağıtılmaz, sosyal amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin desteklenmesinde kullanılmaktadır.
- Devletten bağımsızdırlar. Ancak, devletten maddi destek sağlayabilmektedirler.
- Kurumsallaşmış yapıdadırlar. Geçici ve resmi olmayan bir şekilde toplanma ve örgütlenme şekline sahip değildirler.
- Bağımsız yönetime sahiptirler. Kendi faaliyetlerini kendileri plânlar ve uygularlar.
- Bu kuruluşlara katılım genellikle gönüllülük esasına dayalıdır. Özellikle yönetim kurulu, gönüllülerden oluşmaktadır.

Araştırma modelinde belirtilen ilişkilerin varlığını ortaya çıkarmak üzere, Adana ilinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları üzerinde araştırma yapılacaktır. Bunun nedeni, bu kuruluşların kâr amacı güden kuruluşların aksine yönetici seçerken fedakârlık ve mesleki bilgiye göre seçimini yapması ve çalışanların gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmalarının (Cengiz ve Kırkbir, 2007) göz önüne alınarak bu kuruluşlarda hizmetkâr liderliğin yöneticilerde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise çalışanlarda beklenen davranışlar olmasıdır. Çünkü bu kuruluşların sistemsel olarak ilerlemesi, diğer

sektörlerden farklı şekillerde, daha fazla fedakârlık ve çalışan gayretlerine bağlı olarak mümkündür. Küreselleşmenin ve sonuç olarak neo-liberalizm felsefesinin de yaygınlaşmasıyla bu kuruluşların öneminin de arttığı görülmektedir. Aynı zamanda toplumun refah düzeyinin korunmasında ve yükselmesinde kâr amacı gütmeyen kuruluşların rolü özellikle gelişmiş ülkelerdeki sivil toplum kuruluşlarının nitelik ve niceliklerine bakıldığında da anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın nihai amacı, toplumun ve devletin kendisi için de bu derecede önemli olan kâr amacı gütmeyen kuruluşların, faaliyetlerini daha etkili şekilde yürütebilmesi için liderlik ve örgütsel davranış konularında yazına katkı yapmaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın kapsamına ve yöntemine, araştırma modeline ve hipotezlerine, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler, veri analiz yöntemleri ve demografik analizlere değinilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Yapılan araştırma hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü üzerinedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik (HL) çalışmada bağımsız değişken; örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bağımlı değişken; lider-üye etkileşimi (LÜE) aracı değişken olarak ele alınmıştır. Öncelikle hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisine bakılmıştır. Sonra sırasıyla hizmetkâr liderlik lider-üye etkileşimi üzerine etkisine, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisine son olarak da hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolüne bakılmıştır. Kavramlar üzerinde daha iyi yorumda bulunabilmek için tanımlayıcı analizler olarak demografik faktörler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ankette sorulan sorulardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, meslek bilgisi ve çalışma statüsü tanımlayıcı demografik analiz sorularıdır.

Çalışmada kullanılan istatistikler; korelasyon, ANOVA ve regresyon analiz yöntemleri, ilgili istatistiksel programlar kullanılarak elde edilmiştir.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2014, s. 115).

ANOVA analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilir. Bağımsız değişkenlere faktör adı da verilir. Faktörlerin, bağımlı değişkenler üzerinde etkisi araştırılır. Bağımsız değişkenlerin kategorik, bağımlı değişkenin ise metrik olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014, s. 132).

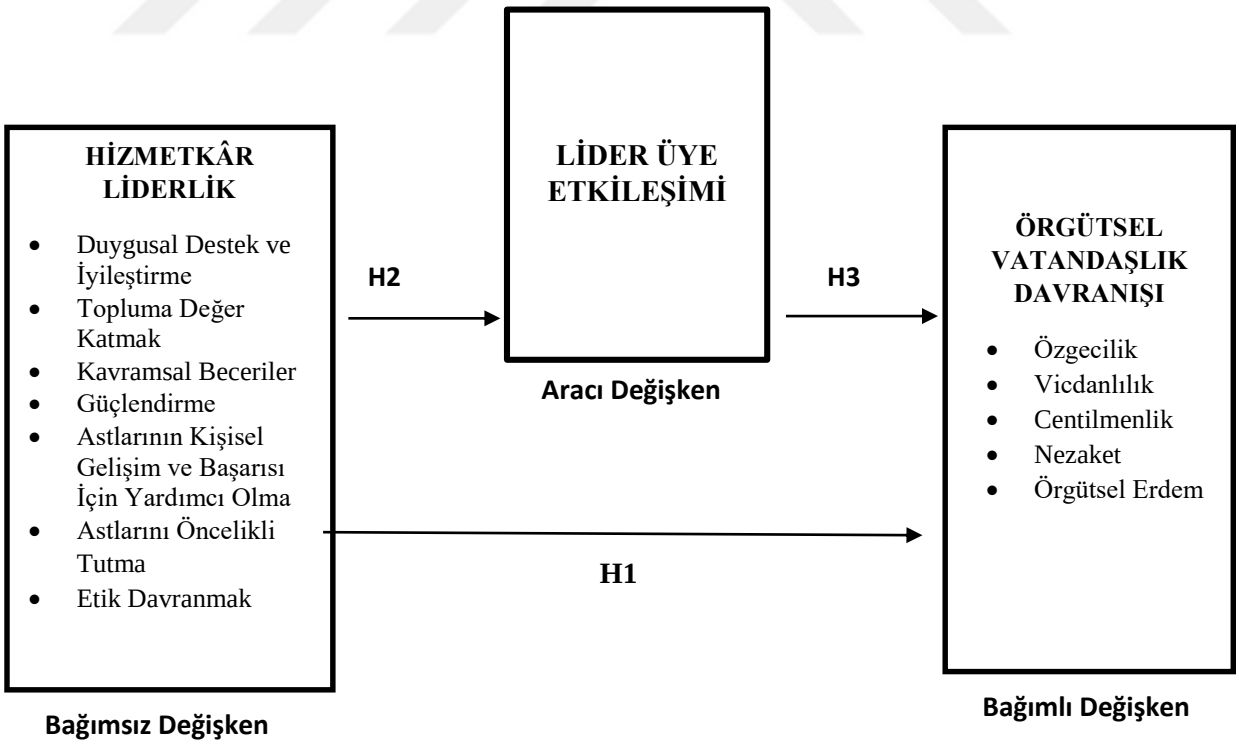
Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin (ya da çıktı değişkeninin) değerini, bir bağımsız değişken (tahminci değişken) ya da birden fazla bağımsız değişken (tahminci değişkenler) kullanarak tahmin etmeye olanak veren bir yöntemdir. Eğer tek bir tahminci

değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli (basit doğrusal) regresyon, birden çok tahminci değişken kullanılıyorsa çok değişkenli ya da çoklu regresyon analizi olarak adlandırılır (İslamoğlu ve Alnıaçık 2016, s. 361).

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, yazında yer alan kavramsal bilgilere göre şekillendirilmiştir. Bu bağlamda çalışmada hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere 3 değişken vardır. Bu değişkenlerden hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken ve lider-üye etkileşimi aracı değişken olmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken rolünü inceleme amacını taşıyan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir. Modelde belirtilen değişkenler ve aralarındaki ilişkilere ve yazında yapılan araştırmalar neticesinde kavramsal çerçevede belirtilen bilgiler ışığında oluşturulan çalışma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

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

H1: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
H2: *Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
H3: *Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
H4: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenimiz Adana'da faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ya da ülkemizdeki yaygın kullanımıyla sivil toplum kuruluşları faaliyette bulundukları bölgelerde devletin sosyal refah alanından çekilmesiyle bu boşluğu doldurarak yardıma muhtaç insanlara yardım etmektedir (Özdemiroğlu vd., 2009). Kar amacı gütmeyen kuruluşlar genel olarak dernek, vakıf, sendika, meslek odaları ve kooperatifler olmak üzere beş kategoride sınıflandırılmaktadır.

Ülkemizde sivil toplum kuruluşlarının gelişimine göz atıldığında, demokratik sistemin önemli öğelerinden olan bu sivil toplum kuruluşlarının, tarihten bugüne toplumun gelişiminde önemli roller üstlendiği görülmektedir. Özellikle çeşitli sosyal hizmet alanlarında faaliyette olan bu sivil toplum örgütlerinin gönüllülük esasına dayalı olarak faaliyette bulunduğu, günümüzde en yaygın şekliyle dernek ve vakıf adı altında faaliyetlerini yürüttüğü, toplum için çok yararlı ve öncü çalışmalarda bulunduğu bilinmektedir (Özdemiroğlu vd., 2009). Öte yandan, kâr gütmeyen kuruluş tarifine göre, kavramın unsurlarından bir tanesi, STK'ların özel sektör kuruluşları olmasıdır. Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarına bakıldığında, vakıflar, dernekler ve sendikalar dışındaki birtakım meslek kuruluşlarına (ticaret odaları, sanayi odaları, esnaf ve sanatkar odaları, mühendisler, mimarlar, doktorlar, eczacılar, avukatlar, vb. meslek mensuplarının üye olduğu odalar ve birlikler vb.) üyeliğin zorunlu olduğu ve bu yönüyle bu kuruluşların STK tanımına uymadığı, bu mesleki kuruluşların "karma" bir özellik taşıdıkları görülmektedir (Özdemiroğlu vd., 2009). Çoğu zaman sivil toplum kuruluşlarından sayılmasına rağmen, kooperatiflerin kâr amaçlı faaliyetleri sivil toplum kuruluşu olarak

değerlendirilebilmelerini engellemektedir. Sendikaların ise ülkemiz bağlamında siyasallaşması ve kar amacı gütmeyen kuruluş tanımından uzaklaştığı görülmektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının tamamının faaliyet alanları kesin olarak belirlenmemiştir, ancak bununla ilgili çalışmalar devam etmektedir. Bu bilgiler ışığında evrenimiz Adana'da faaliyet gösteren vakıflar ve dernekler olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda Adana'da 61 adet vakıf olduğu görülmektedir (https://www.vgm.gov.tr/vakif-sorgulama/vakif-sorgulama?Page=1&City Id=1&Foundation CategoryId=5, erişim tarihi: 29.12.2020). Adana'da 2360 adet dernek olduğu görülmektedir (https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-ve-faaliyet-alanlarina-gore-dernekler, erişim tarihi:29.12.2020). Vakıflar ve dernekler kar amacı gütmeyen kuruluşların önemli unsurlarıdır. Vakıflar hakkında yapılan araştırmalarda evreni oluşturabilecek bilgilere ulaşılamamıştır. Hangi vakıfta kaç çalışan var görev tanımları nedir gibi sorulara cevaplar bulunamamıştır. Çalışma evreni, araştırmacılar tarafından ulaşılabilen evrendir (Karasar, 2016, s. 110). Bu bağlamdan hareketle çalışma evrenini Adana'da faaliyet gösteren dernekler olarak belirlenmiştir. Adana'da faaliyet gösteren derneklerde çalışan sayısı 2019 yılı verininde 628 tam zamanlı çalışandır (https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-gore-derneklerdeki-calisan-sayilari, erişim tarihi, 29.12.2020). Çalışma evrenimiz 628 kişi olarak belirlenmiştir.

Zaman, ulaşılabilirlik ve özellikle de maliyet kısıtları nedeniyle araştırmayı evrenin tamamında gerçekleştirmek yerine bu evrenden örneklem seçilmesi yoluna gidilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile örneklem yapılmıştır. Dernekler üzerinde en az %95 güvenilirlik düzeyi için örneklem sayısı 217 kişiye ulaşılması gerekmektedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün araştırılması için anket yolu ile elde edilen sayısal veri kullanılmıştır. Araştırmamızın veri toplama süreci Covid 19 salgın sürecinde yapıldığından toplamda 191 kişiye ulaşılabilmiştir. Anketleri hatalı veya eksik dolduranlar çıkarıldıktan sonra 173 adet anket analize dâhil edilmiştir. Kişi sayısı artırılamadığından araştırmanın güven aralığı %85 olarak belirlenmiştir. %85 güven aralığında 156 kişiye ulaşılması gerekir. Çalışmada ulaşılan kişi sayısı belirtilen sayının üstündedir. Doldurulan anketlerin incelenmesi sonucu hatalı veya eksik doldurulduğu için 18 adet anket araştırma konusuna dâhil edilmemiştir. 173 adet anket analize tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçeklerle belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiler, anket uygulamasından elde edilen veri doğrultusunda, uygun analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada veri elde etmek için nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır. Anket birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Amacı araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alnıaçık 2016, s. 136). Bu sebeple anket yöntemi veri toplama aracı olarak seçilmiştir.

Verinin toplanmasında kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik yapısı hakkında bilgi almaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Katılımcılara ankette yer alan sorulara ne oranda katılıp katılmadıkları 5'li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği ile sorulmuştur. 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

Liden vd., (2008), Barbuto&Wheeler, 2006; Page&Wong, 2000 ve Spears&Lawrence, 2002'ın kavramsal çerçevelerinden faydalanarak 28 ifadeden oluşan 7 boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Daha sonra ölçekte yer alan ifadelerin çokluğu nedeniyle Liden (2013), ölçekteki ifade sayısını 7'ye indirmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden her biri, bir boyutu ölçmektedir. Bu boyutlar duygusal iyileştirme, topluma değer katmak, astlarını güçlendirme, astlarının gelişimine yardımcı olma, kavramsal becerilere sahip olma, astlarını öncelikli tutma ve etik davranmaktır. Kılıç ve Aydın (2016), Liden'in (2013) geliştirmiş olduğu 7'li hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkiye'de kullanılabilmesi için Bursa Serbest Bölgesi'nde faaliyetini sürdüren 62 farklı firmada çalışan toplam 374 orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışana anket yöntemi uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında Cronbach Alfa değerini 0.870 bulmuşlardır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ifadelere, 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği 7 boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. İlgili ölçek ifadeleri ve boyutları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Alt Boyutlar	Hizmetkâr Liderliğin Tespitine Yönelik İfadeler
Kavramsal Yetenekler	Yöneticim, iş ile ilgili ters giden durumlarda beni uyarır.
Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarısı için Yardımcı Olma	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.
Duygusal Destek ve İyileştirme	Şahsi bir sorunum olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.
Topluma Değer Katmak	Yöneticim, topluma katkı yapmanın önemini vurgular.
Astlarını Öncelikli Tutma	Yöneticim, benim menfaatlerimi kendi menfaatlerinden üstün tutar.
Güçlendirme	Yöneticim, zor durumları kendi yöntemlerimle çözmeme izin verir.
Etik Davranma	Yöneticim, başarı elde etmek uğruna etik ilkelerinden ödün vermez.

3.4.2. Lider-üye Etkileşimi Ölçeği

Scandura ve Graen (1984) tarafından gelişen ve 7'si üyeye, 7'si yöneticiye yönelik toplam 14 ifadeden oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, Özutku vd., (2008) tarafından yapılmış ve çalışmanın amacına uygun olarak, anketlerde 7'li Lider-üye Etkileşim ölçeği kullanılmıştır. Üye ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach Alfa) değeri, 0.726 olarak bulunmuştur**.** Katılımcıların ifadelere, 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeklerde çalışan ve yönetici ilişkilerinin niteliğini belirleyici yedi unsur yer almaktadır. Bu unsurlar, iş ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel potansiyelle ilgili farkında olma, diğerini desteklemeye istekli olmaktır (Özutku vd., 2008).

Lider-üye etkileşiminin boyutları Dienesch ve Liden (1986) tarafından etki, katkı ve sadakat olarak belirtilmiştir. Liden ve Maslyn (1998) ise, bu boyutlara "profesyonel saygı" boyutunu da ekleyerek 12 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek LMX-MDM ölçeğidir. Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen ölçek ise LMX-7 ölçeğidir ve tek boyutlu yapıdadır. Yazında yapılan çalışmalarda, bu iki farklı lider-üye

etkileşiminin yapısal olarak farklı olsalar da değişkenler üzerinde benzer sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşimi, herhangi bir araştırma modelinde temel değişken olarak ele alınmayacaksa, ölçümü için kullanılacak ölçeğin tek boyutlu ya da çok boyutlu olmasının önemli olmadığını vurgulamaktadır. Çalışmamızda bu ifadeye uygun olarak lider-üye etkileşimi aracı değişken olduğundan, tek boyutlu ölçeğin kullanımında sakınca görülmemektedir. Ayrıca, Liden ve Maslyn (1998), geliştirdikleri dört boyuttan oluşan LMX-MDM ölçeğinin, LMX-7 ölçeği ile korelasyonunu 0.84 olarak bulmuştur.

Lider-üye etkileşimi ölçeği yukarıda verilen bilgiler ışığında tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. İlgili ölçek ifadeleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Lider-üye Etkileşimi Ölçeği

Lider-Üye Etkileşiminin Tespitine Yönelik İfadeler
1) Yöneticimle ilişkimin ne düzeyde olduğu ve yöneticimin yaptıklarımdan memnuniyet derecesi ile ilgili fikrim var.
2) Yöneticim, benim mesleki sorunlarımı ve gereksinimlerimi anlar.
3) Yöneticim, benim potansiyelimin farkındadır.
4) Yöneticim kendi pozisyonunun getirdiği resmi otoriteyi dikkate almadan, benim takım ile ilgili problemlerimin çözümünde kendi gücünü kullanır.
5) Yöneticim, resmi otoritesini dikkate almaksızın, kendi menfaatini zedeleyecek olsa da, iş ile ilgili sorunlarımı çözmem için bana yardım eder.
6) Yöneticime yeterince güvenirim ve kendi kararını savunmak için bulunmadığı bir ortamda, onun kararlarını savunmak ve haklı çıkarmak için çabalarım.
7) Yöneticimle etkin bir çalışma ilişkim var.

3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutluluğunu ele alarak yapılan ilk çalışma Smith vd., (1983) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada kavram, 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 geliştirilerek yazına kazandırmışlardır.

Çalışmada, Basım ve Şeşen (2006) tarafından iki farklı çalışmanın (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) birleştirilmesiyle oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2006), ölçek geliştirme

çalışmalarında iki örneklem grubundan yararlanmışlardır. Birinci örneklem grubu, Türk özel sektöründe hizmet veren 15 şirketin alt, orta ve üst kademe yöneticileridir. İkinci örneklem grubu ise, kamu kuruluşlarında görev yapan 436 kişiden oluşmaktadır. Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ'ın (1988) belirlediği boyutlarla uyumludur. 19 maddeden oluşan ankette; diğergamlık 5 madde, vicdanlılık 3 madde, nezaket 3 madde, centilmenlik 4 madde, sivil erdem 4 maddeden 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. Katılımcıların ifadelere, 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 5 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. İlgili boyutlar ve ifadeler Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Alt Boyutlar	**Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tespitine Yönelik İfadeler**
ÖZGECİLİK	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.
	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.
	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.
	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.
	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.
VİCDANLILIK	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.
	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.
	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.
NEZAKET	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.
	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.
	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.
CENTİLMENLİK	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.
	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.
	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.
	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.
SİVİL ERDEM	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.
	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.
	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.
	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.

3.5. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada 173 kişiden toplanan veri uygun istatistiksel yöntemler ile analize tabi tutulmuştur. İlk olarak ölçeklerin ve verinin iç tutarlılığının değerlendirilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. İkinci olarak faktör analizi ile verilen cevapların faktör yükleri hesaplanmıştır. Daha sonra modeldeki hipotezlerin test edilmesi için basit doğrusal regresyon yöntemi ile değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri araştırılmış, aracılık etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için t-testi ve ANOVA yapılarak varsa farklılıklar hangi grupta ise belirtilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti ve türü için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiki analizler SPSS 22.00 istatistik paket programı kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dâhil olan katılımcılarından elde edilen 173 adet anket analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek için güvenirlik analizleri; hipotezleri test etmek için ise regresyon analizleri, aracılık etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler ile demografik faktörler arasındaki farklılaşmayı belirlemeye yönelik T-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriye göre hipotezler ve demografik faktörler arasındaki farklılaşmalar belirtilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki deneyimi, mesleği ve çalışma statüsüne yönelik demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilecektir.

Tablo 8.

Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

	Sıklık	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Cinsiyet				
Kadın	69	39,9	39,9	39,9
Erkek	104	60,1	60,1	100,0
Toplam	**173**	**100,0**	**100,0**	
Medeni Durum				
Bekâr	112	64,7	65,9	65,9
Evli	44	25,4	25,9	91,8
Ayrı	14	8,1	8,2	100,0
Eksik	3	1,7		
Toplam	**173**	**100**	**100,0**	
Yaş				
25 ve daha az	17	9,8	9,8	9,8
26-35 arası	56	32,4	32,4	42,2
36-45 arası	65	37,6	37,6	79,8
46-55 arası	29	16,8	16,8	96,5
56 ve daha fazla	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	**173**	**100,0**	**100,0**	

(Tablo 8'in devamı)

Eğitim Durumu				
Ortaokul	3	1,7	1,7	1,7
Lise	18	10,4	10,4	12,1
Ön Lisans	36	20,8	20,8	32,9
Lisans	100	57,8	57,8	90,8
Yüksek Lisans	10	5,8	5,8	96,5
Doktora/Uzman	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	**173**	**100,0**	**100,0**	
Mesleki Deneyim				
5 Yıl ve Daha az	25	14,5	14,5	14,5
6-10 Yıl Arası	62	35,8	35,8	50,3
11-15 Yıl Arası	37	21,4	21,4	71,7
16-20 Yıl Arası	30	17,3	17,3	89,0
21 Yıl ve Daha fazla	18	10,4	10,4	99,4
Eksik Değer	1	,6	,6	100,0
Toplam	**173**	**100,0**	**100,0**	
Çalışma Statüsü				
Gönüllü (Çalışan)	152	87,9	87,9	87,9
Yönetici	21	12,1	12,1	100,0
Toplam	**173**	**100,0**	**100,0**	

Cinsiyet Dağılımı: Araştırmaya katılan 173 çalışanın Tablo 8'de görülmekte olduğu üzere 69'u (%39,9) kadın, 104'ü (%60,1) ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların erkek ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Medeni Durum Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 112'si (%64,4) evli, 44'ü (%25,4) bekâr, 14'ü (%8,1) boşanmış, ayrı yaşıyor dul olduğu görülmektedir. 3 katılımcı medeni durumunu belirtmek istememiştir. Burada kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Yaş Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 17'si (%9,8) 25 yaş ve altı, 56'sı (%32,4) 26-35 yaş arası, 65'i (%37,6) 36-45 yaş arası, 29'u (%16,8) 46-55 yaş arası, 6'sı (%3,5) 56 yaş ve daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir. Bu durumda bize gönüllülük esasına dayanan kar amacı gütmeyen kuruluşlarda genç kuşakların daha bilinçli ve yardımsever olduğunu göstermektedir.

Eğitim Durumu Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 3'ü (%1,7) ortaokul, 18'i (%10,4) lise, 36'sı (%20,8) ön lisans, 100'ü (%57,8) lisans, 10'u (%5,8) yüksek lisans, 6'sı (%3,5) doktora/uzman olduğu görülmektedir. Burada kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanların çoğunluğu lisans ve lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleki Deneyim Süresi Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 25'i (%14,5) 5 yıl ve daha az, 62'si (%35,8) 6-10 yıl arası, 37'si (%21,4) 11-15 yıl arası, 30'u (%17,3) 16-20 yıl arası, 18'i (%10,4) 21 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bir katılımcının mesleki deneyimini belirtmediği görülmektedir. Buradan katılımcıların çoğunun tecrübeli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışma Statüsü Dağılımı: Araştırmaya katılan çalışanların 152'si (%87,9) gönüllü çalışanlardan, 21'i (%12,1) yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel davranış değişkenlerinin ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

4.2.1. Hizmetkâr Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin tüm boyutları arasında 0,30'dan yüksek korelasyon elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi, verinin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren testlerdir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde çıkması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı bulunması, verinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bulgulardır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 619). Bu nedenle verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için uygulanan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9.

Hizmetkâr liderlik KMO ve Bartlett testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.894
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	765.215
	sd	21
	Sig.	.000

KMO değeri 0,894 bulunmuştur. Değerin 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması 765.215 ($p<0.05$), verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Görsel olmayan korelasyon matrisinde yer alan köşegen değerlerin hepsinin 0,50'den yüksek bulunmasıyla ölçekte yer alan maddeler analize dahil edilmiştir. Bu araştırmada faktör yükü 0,40'tan düşük çıkan ifadeler analiz dışı edilecektir.

Açıklanan varyans tablosu, analize dâhil edilen her bir değişkendeki varyansın ne kadarının açıklandığını göstermektedir. Başlangıç sütunundaki değerler, her bir değişken için analizdeki tüm faktörler tarafından açıklanan varyans miktarını göstermektedir. Temel bileşenler faktör çıkarım yöntemi için bu değer her zaman 1.00'dir. Açıklanan varyans sütunundaki değerler ise, her bir değişkenin yüklendiği faktör tarafından açıklanan varyansının oranıdır. Bu sütunda düşük değerlere sahip olan değişkenlerin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapıya uygun olmadığı ve analizden çıkarılmasının daha uygun olacağı söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 423).

Tablo 10.

Hizmetkâr Liderlik Açıklanan Varyans

Açıklanan Varyans Tablosu		
	Başlangıç	**Açıklanan Varyans**
HL1 Yöneticim, iş ile ilgili ters giden durumlarda beni uyarır.	1.000	.447
HL2 Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	1.000	.800
HL3 Şahsi bir sorunum olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	1.000	.705
HL4 Yöneticim, topluma katkı yapmanın önemini vurgular.	1.000	.655
HL5 Yöneticim, benim menfaatlerimi kendi menfaatlerinden üstün tutar.	1.000	.687
HL6 Yöneticim, zor durumları kendi yöntemlerimle çözmeme izin verir.	1.000	.569
HL7 Yöneticim, başarı elde etmek uğruna etik ilkelerinden ödün vermez.	1.000	.717

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle hizmetkâr liderliğin ve ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1'den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktör, 7 maddenin varyansının %65.437'sini açıklamaktadır. Yani, tek faktör, yapılan anketin %65.437'sini açıklamaktadır. İlgili veri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11.

Hizmetkâr Liderlik Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans						
	Başlangıç Özdeğerleri			**Faktörlerin Açıkladığı Varyans**		
Bileşen	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4.581	65.437	65.437	4.581	65.437	65.437
2	.654	9.338	74.775			
3	.615	8.788	83.563			
4	.401	5.725	89.287			
5	.323	4.621	93.908			
6	.233	3.335	97.243			
7	.193	2.757	100.000			

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Aşağıda Tablo 12'de, 7 ifadenin, tek faktör üzerindeki faktör yüklerinin 0,60'dan yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s.426).

Tablo 12.

Hizmetkâr Liderlik Faktör Yükleri

Faktör Yükleri[a]	
	Bileşen
	1
HL2 Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	.895
HL7 Yöneticim, başarı elde etmek uğruna etik ilkelerinden ödün vermez.	.847
HL3 Şahsi bir sorunum olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	.840
HL5 Yöneticim, benim menfaatlerimi kendi menfaatlerinden üstün tutar.	.829
HL4 Yöneticim, topluma katkı yapmanın önemini vurgular.	.809
HL6 Yöneticim, zor durumları kendi yöntemlerimle çözmeme izin verir.	.754
HL1 Yöneticim, iş ile ilgili ters giden durumlarda beni uyarır.	.668

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi
a. 1 bileşen çıkarılmıştır.

Tablo 13'de belirtildiği gibi Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin (α=0.911) orta derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 13.

Hizmetkâr Liderlik Cronbach Alfa Değeri

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi						
	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Hizmetkâr Liderlik	7	3.127	4.197	3.751	1.342	0.911

4.2.2. Lider-üye Etkileşimi Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin tüm boyutları arasında 0,30'dan yüksek korelasyon elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi, verinin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren testlerdir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde çıkması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı bulunması, verinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bulgulardır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 619). Bu nedenle verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için uygulanan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14.

Lider-üye Etkileşimi KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.910
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	891.002
	sd	21
	Sig.	.000

KMO değeri 0.910 bulunmuştur. Değerin 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması 891.002 ($p<0.05$), verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Köşegen matrisinde yer alan değerlerin hepsinin 0,50'den yüksek bulunmasıyla ölçekte yer alan maddeler analize dâhil edilmiştir. Bu araştırmada faktör yükü 0,40'tan düşük çıkan ifadeler analiz dışı edilecektir. Aşağıdaki tablo, her ifadenin faktör üzerinde oluşturduğu varyansı göstermektedir.

Açıklanan varyans tablosu, analize dâhil edilen her bir değişkendeki varyansın ne kadarının açıklandığını göstermektedir. Başlangıç sütunundaki değerler, her bir değişken için analizdeki tüm faktörler tarafından açıklanan varyans miktarını göstermektedir. Temel bileşenler faktör çıkarım yöntemi için bu değer her zaman 1.00'dir. Açıklanan varyans sütunundaki değerler ise, her bir değişkenin yüklendiği faktör tarafından açıklanan varyansının oranıdır. Bu sütunda düşük değerlere sahip olan değişkenlerin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapıya uygun olmadığı ve analizden çıkarılmasının daha uygun olacağı söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, s. 423).

Tablo 15.

Lider-üye Etkileşimi Açıklanan Varyans

Açıklanan Varyans Tablosu

	Başlangıç	**Açıklanan varyans**
LÜE1 Yöneticimle ilişkimin ne düzeyde olduğu ve yöneticimin yaptıklarımdan memnuniyet derecesi ile ilgili fikrim var.	1.000	.520
LÜE2Yöneticim, benim mesleki sorunlarımı ve gereksinimlerimi anlar.	1.000	.843
LÜE3 Yöneticim, benim potansiyelimin farkındadır.	1.000	.669
LÜE4 Yöneticim kendi pozisyonunun getirdiği resmi otoriteyi dikkate almadan, benim takım ile ilgili problemlerimin çözümünde kendi gücünü kullanır.	1.000	.604
LÜE5 Yöneticim, resmi otoritesini dikkate almaksızın, kendi menfaatini zedeleyecek olsa da, iş ile ilgili sorunlarımı çözmem için bana yardım eder.	1.000	.686
LÜE6 Yöneticime yeterince güvenirim ve kendi kararını savunmak için bulunmadığı bir ortamda, onun kararlarını savunmak ve haklı çıkarmak için çabalarım.	1.000	.791
LÜE7 Yöneticimle etkin bir çalışma ilişkim var.	1.000	.800

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle lider-üye etkileşiminin ve ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1'den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktör, 7 maddenin açıkladığı toplam varyansının %70.185 sini açıklamaktadır. Yani, tek faktör, 7 değişken yerine yapılan anketin %70.185'ini açıklamaktadır. İlgili değerler Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16.

Lider-üye Etkileşimi Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans						
	Başlangıç Özdeğerleri			Faktörlerin açıkladığı varyans		
Bileşen	Toplam	%Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	4.913	70.185	70.185	4.913	70.185	70.185
2	.625	8.926	79.111			
3	.478	6.834	85.945			
4	.358	5.108	91.053			
5	.291	4.150	95.203			
6	.193	2.757	97.960			
7	.143	2.040	100.000			

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Aşağıda Tablo 17'de, 7 ifadenin, tek faktör üzerindeki faktör yüklerinin 0.60'dan yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 426).

Tablo 17.

Lider-üye Etkileşimi Faktör Yükleri

Faktör Yükleri[a]	
	Bileşen
	1
LÜE2 Yöneticim, benim mesleki sorunlarımı ve gereksinimlerimi anlar.	.918
LÜE7 Yöneticimle etkin bir çalışma ilişkim var.	.895
LÜE6 Yöneticime yeterince güvenirim ve kendi kararını savunmak için bulunmadığı bir ortamda, onun kararlarını savunmak ve haklı çıkarmak için çabalarım.	.890
LÜE5 Yöneticim, resmi otoritesini dikkate almaksızın, kendi menfaatini zedeleyecek olsa da, iş ile ilgili sorunlarımı çözmem için bana yardım eder.	.828
LÜE3 Yöneticim, benim potansiyelimin farkındadır.	.818
LÜE4 Yöneticim kendi pozisyonunun getirdiği resmi otoriteyi dikkate almadan, benim takım ile ilgili problemlerimin çözümünde kendi gücünü kullanır.	.777
LÜE1 Yöneticimle ilişkimin ne düzeyde olduğu ve yöneticimin yaptıklarımdan memnuniyet derecesi ile ilgili fikrim var.	.721

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi
a. 1 bileşen çıkarılmıştır.

Tablo 18'de belirtildiği üzere Lider-üye Etkileşimi Ölçeğinin (α=0.929) orta derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 18.

Lider-üye Etkileşiminin Cronbach Alfa Değeri

Lider-üye Etkileşimi Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Lider-üye Etkileşimi	7	3.180	3.928	3.618	1.235	0.929

4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan 19 ifade arasında korelasyon değerleri 0.30'un altında olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14 numaralı ifadeler yapılacak olan analizlerden çıkarılmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Tablo 19'da bu testin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 19.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		.887
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	484.213
	sd	15
	Sig.	.000

KMO değeri 0.887 bulunmuştur. Değerin 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması 484.213 ($p<0.05$), verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Köşegen matrisinde yer alan değerlerin hepsinin 0,50'den yüksek bulunmasıyla ölçekte yer alan maddeler analize dâhil edilmiştir. Bu araştırmada faktör yükü 0,40'tan düşük çıkan ifadeler analiz dışı edilecektir.

Tablo 20.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açıklanan Varyans Tablosu

Açıklanan Varyans Tablosu		
	Başlangıç	**Açıklanan Varyans**
ÖVD7 Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1.000	.686
ÖVD15 Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1.000	.437
ÖVD16 Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1.000	.464
ÖVD17 Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1.000	.756
ÖVD18 Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1.000	.749
ÖVD19 Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1.000	.591

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle örgütsel vatandaşlık davranışı ve ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1'den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktör, 6 maddenin açıkladığı toplam varyansının %61.373'ünü açıklamaktadır. Yani, tek faktör, 6 değişken yerine yapılan anketin %61.373'ünü açıklamaktadır. İlgili değerler Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans						
	Başlangıç Özdeğerleri			**Faktörlerin açıkladığı varyans**		
Bileşen	Toplam	%Varyans	%Kümülatif	Toplam	%Varyans	%Kümülatif
1	3.682	61.373	61.373	3.682	61.373	61.373
2	.651	10.856	72.229			
3	.638	10.633	82.862			
4	.442	7.372	90.235			
5	.331	5.511	95.745			
6	.255	4.255	100.000			

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Aşağıda Tablo 22'de, 6 ifadenin, tek faktör üzerindeki faktör yüklerinin 0,60'dan yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 426).

Tablo 22.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yükleri

Faktör Yükleri[a]	
	Bileşen
	1
ÖVD17 Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	.869
ÖVD18 Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	.866
ÖVD7 Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	.828
ÖVD19 Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	.769
ÖVD16 Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	.681
ÖVD15 Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	.661

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi
a. 1 bileşen çıkarılmıştır.

Aşağıda Tablo 23'de belirtildiği üzere Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin (α=0.871) orta derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 23.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cronbach Alfa Değeri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi						
	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Cronbach Alfa**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	6	3.844	4.272	4.118	1.111	0.871

4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon tablosu, değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren tablodur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 422). Buna göre, veri arasındaki birlikte hareket etme durumunu yani ilişkiyi gösteren analiz korelasyon analizidir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 24.

Korelasyon Analizi

		Cinsiyetiniz	Yaşınız	Medeni Durumunuz	Eğitim Durumunuz	Mesleki Deneyiminiz	Çalışma Statünüz	HL_TOTAL	LÜE_TOTAL	ÖVD_TOTAL
Cinsiyetiniz	Pearson Korelasyon	1	.164*	-.219**	.031	.190*	.086	-.262**	-.215**	-.119
Yaşınız	Pearson Korelasyon	.164*	1	-.282**	-.178*	.787**	.108	-.048	-.088	-.091
Medeni Durumunuz	Pearson Korelasyon	-.219**	-.282**	1	-.033	-.315**	-.081	.067	.031	-.090
Eğitim Durumunuz	Pearson Korelasyon	.031	-.178*	-.033	1	-.089	.194*	-.001	.015	.038
Mesleki Deneyiminiz	Pearson Korelasyon	.190*	.787**	-.315**	-.089	1	.161*	.004	-.044	.027
Çalışma Statünüz	Pearson Korelasyon	.086	.108	-.081	.194*	.161*	1	.007	-.008	.187*
HL_TOTAL	Pearson Korelasyon	-.262**	-.048	.067	-.001	.004	.007	1	.915**	.499**
LÜE_TOTAL	Pearson Korelasyon	-.215**	-.088	.031	.015	-.044	-.008	.915**	1	.527**
ÖVD_TOTAL	Pearson Korelasyon	-.119	-.091	-.090	.038	.027	.187*	.499**	.527**	1

*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Veri, normal dağılıma sahip olduğundan Pearson korelasyon seçeneği ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü bilinmediğinden 2-tailed seçeneği ile analiz yapılmıştır

4.4. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın hipotezleri, SPSS programı kullanılarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Araştırma konusu hipotezleri aşağıda gösterilmiştir:

H1: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
H2. *Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
H3: *Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
H4: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lider-üye davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

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

Hipotezler test edilmeden önce değişkenler için çoklu eş doğrusallık testi yapılmıştır. Çoklu eş doğrusallık sorunu bağımlı bir değişkeni yordayan en az iki bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yüksek olmasıdır. (1/VGF), Tolerans değerini göstermektedir. Bu değerin 1-R^2 değerinden küçük olması durumunda çoklu eş doğrusallık problemi doğmaktadır.

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani iki modelin de bağımsız değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(1,171) = 56.762$, $p<0.05$, $R^2=0.249$). Regresyon modeli, örgütsel vatandaşlık davranışının sahip olduğu varyansın %24.9'unu açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinden birisi olan hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi test edilerek, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= 0.356$, $p<0.05$). Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı varyansının 24.9%,'unu açıklamaktadır ($R^2=0.249$). Bu bağlamda araştırma modelinin ilk hipotezi olan **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 25.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeli Özeti

Regresyon Modeli Özeti									
					Değişim İstatistikleri				
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart hata	R^2 değişimi	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi değişimi
1	.499[a]	.249	.245	.59096	.249	56.762	1	171	.000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), HL

Tablo 26.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	19.824	1	19.824	56.762	.000[b]
	Artık kareler toplamı	59.719	171	.349		
	Toplam	79.543	172			

a. Bağımlı değişken: ÖVD

b. Tahmin ediciler: (sabit), HL

Tablo 27.

Hizmet Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar[a]								
		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık	Eş doğrusallık istatistikleri	
Model		B	Standart hata	Beta			Tolerans	VGF
1	(Sabit)	2.784	.183		15.239	.000		
	HL	.356	.047	.499	7.534	.000	1.000	1.000

a. Bağımlı Değişken: ÖVD

4.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani iki modelin de bağımsız değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F(1,171)=880.905$, $p<0.05$, $R^2=0.837$). Regresyon modeli, lider-üye etkileşiminin sahip olduğu varyansın %83.7'sini açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinden biri olan, hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimine etkisi test edilerek hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta= 0.945$, $p<0.05$).

Hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşiminin varyansını % 83.6 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Düzeltilmiş $R^2= 0.836$, $\Delta F(1,171)=880.905$, $\beta= 0.945$, $p<0.05$).

Yapılan analizler sonucunda hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırma modelinin ikinci hipotezi desteklenerek **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 28.

Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Model Özeti

Regresyon Model Özeti

					Değişim İstatistikleri				
Model	**R**	**R²**	**Düzeltilmiş R²**	**Standart hata**	**R² değişimi**	**F Değişimi**	**sd1**	**sd2**	**Anlamlılık F Değişimi**
1	.915[a]	.837	.836	.39871	.837	880.905	1	171	.000

a. Tahmin ediciler: (Sabit), HL

Tablo 29.

Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA[a]						
	Model	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Ortalama karesi**	**F**	**Anlamlılık**
1	Regresyon	140.039	1	140.039	880.905	.000[b]
	Artık kareler toplamı	27.184	171	.159		
	Toplam	167.223	172			

a. Bağımlı Değişken: LÜE

b Tahmin Ediciler: (Sabit), HL

Tablo 30.

Hizmetkâr Liderliğin Lider-üye Etkileşimi Üzerinde Etkine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar[a]								
		Standardize edilmemiş katsayılar		**Standardize edilmiş katsayılar**			**Eş doğrusallık İstatistikleri**	
Model		**B**	**Standart hata**	**Beta**	**t**	**Anlamlılık**	**Tolerans**	**VGF**
1	(Sabit)	.088	.123		.717	.474		
	HL	.945	.032	.915	29.680	.000	1.000	1.000

a. Bağımlı Değişken: LÜE

4.4.3. Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani iki modelin de bağımsız değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ((F(1,171)=65.886, $p<0.05$, $R^2=0.278$). Regresyon modeli, örgütsel vatandaşlık davranışının sahip olduğu varyansın %27.8'ini açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinden biri olan, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi test edilerek, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta= 0.364$, $p<0.05$). Lider-

üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının varyansının %27.8 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Düzeltilmiş R^2= 0.274, ΔF(1, 171) = 65.886, β= 0.364, p<0.05).

Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırma modelinin üçüncü hipotezi desteklenmiştir. **H3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 31.

Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Üzerinde Etkisine Yönelik Regresyon Model Özeti

Regresyon Model Özeti

Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart hata	Değişim İstatistikleri				
					R² değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık F Değişimi
1	.527[a]	.278	.274	.57947	.278	65.886	1	171	.000

a.Tahmin Ediciler: (sabit), LÜE

Tablo 32.

Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA[a]

Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama karesi	F	Anlamlılık
Regresyon	22.124	1	22.124	65.886	.000[b]
Artık kareler toplamı	57.419	171	.336		
Toplam	79.543	172			

a. Bağımlı değişken: ÖVD

a. Tahmin ediciler: (sabit), LÜE

Tablo 33.

Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar[a]								
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		Anlamlılık	Eş doğrusallık istatistikleri	
Model		B	Std. Hata	Beta	t		Tolerans	VGF
1	(sabit)	2.796	.169		16.574	.000		
	LÜE	.364	.045	.527	8.117	.000	1.000	1.000

a. Bağımlı değişken: ÖVD

4.4.4. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri

Çalışmada değişkenlere yapılan çoklu bağlantı testi sonucunda (1/VGF) yani tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Yani iki modelin de bağımsız değişkenleri arasında çoklu eş doğrusallık sorunu yoktur.

Regresyon modeli anlamlıdır ve bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı varyansının %28'ini açıklamaktadır ($F(2,170)=33.027$, $p<0.05$, $R^2=0.28$).

Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına birlikte etkisi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisini yitirirken, ($\beta=0.073$, $p>0.05$), lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.299$, $p<0.05$).

Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşimi aracı değişkeninin modele dâhil edilmesiyle hizmetkâr liderliğin bağımsız değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerindeki anlamlı etkisi kaybolduğu tespit edilmiştir. Yani, lider-üye etkileşiminin, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde tam aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırma modelinin dördüncü hipotezi de desteklenmiştir. **H4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 34.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Model Özeti

Regresyon Model Özeti									
					Değişim İstatistikleri				
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart hata	R^2 değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık F Değişimi
1	.529[a]	.280	.271	.58049	.280	33.027	2	170	.000

a.Tahmin Ediciler: (sabit), LÜE, HL

Tablo 35.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	22.258	2	11.129	33.027	.000[b]
	Artık kareler toplamı	57.285	170	.337		
	Toplam	79.543	172			

a. Bağımlı değişken: ÖVD

b. Tahmin ediciler: (sabit), LÜE, HL

Tablo 36.

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Regresyon Modeline Ait Katsayılar[a]								
		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar			Eş doğrusallık istatistikleri	
Model		B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık	Tolerans	VGF
1	(Sabit)	2.758	.180		15.344	.000		
	HL	.073	.115	.102	.633	.528	.163	6.151
	LÜE	.299	.111	.434	2.688	.008	.163	6.151

a. Bağımlı Değişken: ÖVD

4.5. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak ve lider-üye etkileşimi hem aracı hem de bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ise ikinci aşamada tanımlayıcı faktörler olarak ele alınmıştır. Araştırmaya katılanların demografik farklılıklarına yönelik sorularının cevaplarının bulunabilmesi için yapılan T-testi ve ANOVA analizlerine ilişkin bulgular sırasıyla incelenmiştir.

4.5.1. Hizmetkâr Liderliğin Katılımcılarının Cinsiyetine Göre Farklılaşması

Tablo 37'de katılımcıların Hizmetkâr liderlik değişkenine bağlı olarak cinsiyetine göre ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir ($O_{\text{kadın}}$ = 4.0580, $SS_{\text{kadın}}$ =.74928 ve O_{erkek}= 3.5481, SS_{erkek} = 1.02284).

Tablo 37.

Hizmetkâr Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
HL_TOTAL	KADIN	69	4.0580	.74928	.09020
	ERKEK	104	3.5481	1.02284	.10030

Bağımsız örneklem t-testi (iki bağımsız örneklem ortalamasıyla ilgili hipotez testi), birbirinden bağımsız iki ayrı örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamalarını karşılaştırmak ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılmıştır. Bu çalışmada kadın ve erkek arasında hizmetkâr liderliğe yönelik fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 38.

Hizmetkâr Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması Bağımsız Örneklem Testi

Bağımsız Örneklem Testi											
		Levene varyansların eşitliği testi		Ortalamaların eşitliği t testi							
		F	Anlamlılık	t	sd	Anlamlılık (2-tailed)	Ortalama farklılığı	Standart sapma farklılığı	%95 güven aralığı farklılığı		
									Düşük	Yüksek	
HL	Eşit varyans varsayımı vardır.	9.359	.003	3.555	171	.000	.50989	.14344	.22676	.79303	
	Eşit varyans varsayımı yoktur.			3.780	169.269	.000	.50989	.13489	.24360	.77618	

Hizmetkâr liderliğin, cinsiyete göre karşılaştırmasını yapmak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Levene varyansların eşitliği testine göre kadın ve erkeklerin hizmetkâr liderliğe yönelik ifadeleri heterojenlik göstermektedir ($p<0.05$). Buna göre, eşit varyans varsayımı yoktur satırındaki sonuçlar değerlendirildiğinde kadın ve erkeklerin hizmetkâr liderlik yönünden farklılaştığı görülmektedir. Yani, hizmetkâr liderlik, cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($t= 3.78$, $sd=169.269$, $p<0.05$). Buna göre, kadınların hizmetkâr liderlik yönünden daha yüksek bir ortalama gösterdikleri belirlenmiştir ($O_{\text{kadın}} = 4.0580$).

4.5.2. Lider-üye Etkileşimi Katılımcılarının Cinsiyetine Göre Farklılaşması

Tablo 39'da katılımcıların Lider-üye etkileşimi değişkenine bağlı olarak cinsiyetine göre ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir ($O_{\text{kadın}} = 3.8937$, $SS_{\text{kadın}} =.85086$ ve $O_{\text{erkek}}= 3.4627$, $SS_{\text{erkek}} = 1.03477$).

Tablo 39.

Lider-üye Etkileşimi Katılımcıların Cinsiyete Göre Farklılaşması Grup İstatistikler

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata ortalaması
LÜE	KADIN	69	3.8937	.85086	.10243
	ERKEK	104	3.4627	1.03477	.10147

Bağımsız örneklem t-testi (iki bağımsız örneklem ortalamasıyla ilgili hipotez testi), birbirinden bağımsız iki ayrı örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamalarını karşılaştırmak ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılmıştır.

Bu çalışmada kadın ve erkek arasında lider-üye etkileşim düzeyine yönelik fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 40.

Lider-üye Etkileşimi Katılımcılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının Bağımsız Örneklem Testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene varyansların eşitliği testi		**Ortalamaların eşitliği t testi**						
									%95 güven aralığı farklılığı	
		F	**Anlamlılık**	**t**	**sd**	**Anlamlılık (2-tailed)**	**Ortalama farkı**	**Standart sapma farkı**	**Düşük**	**Yüksek**
LÜE	Eşit varyans varsayımı vardır.	2.994	.085	2.874	171	.005	.43104	.14996	.13502	.72706
	Eşit varyans varsayımı yoktur.			2.990	163.190	.003	.43104	.14418	.14634	.71574

Lider-üye etkileşiminin, cinsiyete göre karşılaştırmasını yapmak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Levene varyansların eşitliği testine göre kadın ve erkeklerin lider-üye etkileşimine yönelik ifadeleri homojenlik göstermektedir ($p>0.05$). Buna göre, eşit varyans varsayımı vardır satırındaki sonuçlar değerlendirildiğinde kadın ve erkeklerin lider-üye etkileşimi yönünden farklılaştığı görülmektedir. Yani lider-üye etkileşimi cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($t= 2.874$, $sd=171$, $p<0.05$). Buna göre, kadınların lider-üye etkileşimi yönünden daha yüksek bir ortalama gösterdikleri belirlenmiştir ($O_{\text{kadın}} = 3.8937$).

4.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcılarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması

Tablo 41'de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine bağlı olarak çalışma statülerine göre ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir ($O_{\text{GÖNÜLLÜ (ÇALIŞAN)}}$= 4.0713, $SS_{\text{GÖNÜLLÜ (ÇALIŞAN)}}$ =0.68587) ve ($O_{\text{YÖNETİCİ}}$= 4.4603, $SS_{\text{YÖNETİCİ}}$= 0.53465).

Tablo 41.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcılarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
	Çalışma Statünüz	**N**	**Ortalama**	**Standart sapma**	**Standart hata ortalaması**
ÖVD	GÖNÜLLÜ (ÇALIŞAN)	152	4.0713	.68587	.05563
	YÖNETİCİ	21	4.4603	.53465	.11667

Bağımsız örneklem t-testi (iki bağımsız örneklem ortalamasıyla ilgili hipotez testi), birbirinden bağımsız iki ayrı örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamalarını karşılaştırmak ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak üzere yapılmıştır.

Bu çalışmada gönüllü çalışanlar ve yöneticiler arasında örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 42.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcılarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması Bağımsız Örneklem Testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene varyansların eşitliği testi		Ortalamaların eşitliği t testi						
		F	Anlamlılık	t	sd	Anlamlılık (2-tailed)	Ortalama farkı	Standart hata farkı	95% Güven aralığı farklılığı	
									Düşük	Yüksek
ÖVD_TOTAL	Eşit varyans varsayımı vardır.	.487	.486	-2.494	171	.014	-.38905	.15597	-.69691	-.08118
	Eşit varyans varsayımı yoktur.			-3.010	29.924	.005	-.38905	.12925	-.65305	-.12505

Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışma statüsüne göre karşılaştırmasını yapmak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Levene varyansların eşitliği testine göre yönetici ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik ifadeleri homojenlik göstermektedir ($p>0.05$). Buna göre, eşit varyans varsayımı vardır satırındaki sonuçlar değerlendirildiğinde yönetici ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yönünden farklılaştığı görülmektedir. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma statüsüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($t= -2.494$, $sd=171$, $p<0.05$). Buna göre, yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışının daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir ($O_{\text{YÖNETİCİ}}= 4.4603$).

4.6. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada yapılan regresyon analizi, t-testi ve ANOVA analizi sonuçlarına göre hipotezlerin kabul veya red durumları Tablo 43'te gösterilmektedir.

Tablo 43.

Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	**Değerlendirme**
H1: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*	*Kabul edildi.*
H2: *Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*	*Kabul edildi.*
H3: *Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*	*Kabul edildi.*
H4: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lider-üye davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.*	*Kabul edildi*

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 lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki aracılık rolü ile ilgili sonuçlara yer verilmektedir. Ayrıca araştırma modelindeki değişkenlerin, kendileriyle ilişkisi tespit edilen demografik değişkenler olan cinsiyet ve çalışma statüsüne (çalışan/yönetici) göre farklılaşması ile ilgili araştırma sonuçları yer almaktadır. Son olarak bu bölümde uygulamaya yönelik ve gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmektedir**.**

5.1.1. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Hizmetkâr liderlik, kendi çıkarlarından önce izleyicilerin ve diğer paydaşların ihtiyaçlarına ve gelişimlerine önem vermeyi, izleyicilerin gelişimini desteklemeyi, karar verme süreçlerine katılmalarını sağlamayı ve onları da hizmetkâr liderliğe hazırlamayı hedefleyen liderlik tarzıdır. Kavramsal çerçevede değinildiği üzere, insan odaklı liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlik, diğer insan odaklı ve olumlu liderlik tarzlarından, bireylerin çıkarları söz konusu olduğunda kendi çıkarlarını ve örgütsel çıkarları bir kenara koymasıyla ayrılmaktadır. Yazında bu liderlik tarzının kişilikle ilgili olduğunu savunanlar kadar öğrenilebildiğini savunanlar da mevcuttur. Ancak genel olarak yazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde bu liderlik tarzının, izleyiciler üzerinde ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Yazındaki ortak görüş ise, hizmetkâr liderliğin, çalışanlarda lidere karşı sorumluluk duygusu geliştirerek, performanslarını arttırmalarına, vatandaşlık davranışları sergilemelerine, örgüte ve lidere karşı olumlu tutum sergilemelerine ve örgütle özdeşleşmelerine neden olduğudur. Burada, hizmetkâr liderliğin, bu sonuçları doğurmasında etkili olan temel sürecin de sosyal mübadele süreci olduğu düşünülmektedir.

Tezin konusunu oluşturan araştırma modeli bu düşünceyi temel alarak ve yazında yapılmış çalışmalardan da yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğin, çalışanlarda rol ötesi, görev ötesi davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (R=0.499).

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (β= 0.356, p<0.05). Yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını %24.5 oranında açıklamaktadır (p<0.05, Düzeltilmiş R^2=0.245).

5.1.2. Hizmetkâr Liderlik ile Lider-üye Etkileşimi İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Hizmetkâr liderlik, insanları güçlendirerek ve geliştirerek, alçak gönüllü davranarak, otantiklik göstererek sergilenen ve kişiler arası kabullenmeye, sorumlu yöneticiliğe ve yönlendirme sağlamaya dayalı bir liderlik tarzıdır. Kişilerin kendini gerçekleştirmelerini, olumlu iş tutumları sergilemelerini, performanslarını arttırmalarını ve sosyal sorumluluk almalarını teşvik etmek gibi hedeflere ulaşabilmek için en önemli aracı süreçler güven ve adalet duygularının oluşturulması ve kaliteli lider-üye etkileşiminin sağlanmasıdır (Van Dierendonck, 2011).

Hizmetkâr liderliğin, olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurması kendiliğinden olmamaktadır. Bu sonuçların alınmasında altta yatan temel süreçler olması beklenmektedir. Yazında bu süreçlerin güven duygusu, adalet algısı, özdeşleşme, bağlılık veya kaliteli lider-üye etkileşimi olabileceği vurgulanmaktadır. Araştırma modelinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. Kavramın hizmetkâr liderlik ile oldukça güçlü bir ilişkiye sahip çıkması bir yana, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (R=0.915).

Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (β= 0.945, p<0.05). Yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik lider-üye etkileşimini %83.6 oranında açıklamaktadır (p<0.05, Düzeltilmiş R^2= 0.836).

5.1.3. Lider-üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Sonuçlar

Lider-üye etkileşimi, liderin bazı astlarıyla yakın ve kaliteli ilişkiler kurması ve onlara maddi ve maddi olmayan kaynaklara erişme imkânı vermesi, bazı astlarıyla ise yalnızca resmi ya da yapısal ilişkiler kurması, onlara kaynaklara kısıtlı erişim imkânı sağlaması düşüncesine dayanmaktadır. Graen ve Uhl-Bien (1995), her liderin mutlaka diğerlerine göre daha yakın ilişkiler kurduğu astlarının olabildiğini vurgulamaktadır. Yazında bu hakkın tüm astlara sağlanması ve kaliteli etkileşimin takım bazında ele alınması gerekliliği vurgulansa da teori ile gerçekler birbirinden ayrılmaktadır. Çünkü liderin de tıpkı diğer bireyler gibi zaman, enerji ve kaynak kısıtları mevcuttur. Bu kısıtlar lideri ancak bir grup çalışanla kaliteli etkileşim içerisinde kalabilmeye zorlamaktadır. Lider ile kaliteli etkileşime sahip olan astlar, bu ayrıcalığı kaybetmek istemeyecekler ve ilişkilerini korumak üzere performanslarını arttıracak ya da gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir. Bu beklentinin temeli ise yazında Dienesch ve Liden (1986) tarafından rol teorisine ve üstel etkileme (upward influence) kuramına dayandırılmaktadır. Bu bağlamda, lider ve astlar, kendilerinden beklenen rolleri oynamaktadır. Ayrıca astlar, liderleri ile kaliteli etkileşim kurabilmek üzere örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir. Bu düşünceye ve yazındaki çalışmalara dayanarak araştırma modelinde lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (R=0.527).

Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (β= 0.364, $p<0.05$). Yapılan çalışmada lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışını %27.4 oranında açıklamaktadır ($p<0.05$, Düzeltilmiş R^2= 0.274).

5.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar

Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına birlikte etkisi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisini yitirirken (β=0.073, $p>0.05$), lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi

gösterdiği tespit edilmiştir (β=0.299, $p<0.05$). Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modeli anlamlıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışının %27.1'ini açıklamaktadır ($p<0.05$, Düzeltilmiş R^2=0.27.1).

5.2. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde uygulamaya yönelik öneriler ve gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler ele alınmaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilediği ve bu etkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzını benimsemesi veya benimsemesinin sağlanması, örgütsel sonuçlar açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, hizmetkâr liderlerin çalışanların gelişimini desteklemesi, çalışanları daha yeterli hale getirmesi, bireysel sonuçlar açısından da yararlı olacak ve çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Hizmetkâr liderlerin, sorumlu yönetici olmaları, sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermeleri ve tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmaları, firmanın imajını tazeleyecek ve kamuoyunda firmanın itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, günümüzün teknoloji yoğun ve rekabetçi ortamında firmalar için adeta gereklilik haline gelmiştir. Ancak, bu davranışlar iş sözleşmeleri ile zorlanamadığından çalışanları bir şekilde bu davranışları sergilemeye teşvik etmek gereklidir. Hizmetkâr liderlik, gerekli olan bu teşviki, çalışanlarda lidere karşı sorumluluk duygusu yaratarak sağlayacaktır. Ayrıca, kaliteli lider-üye ilişkileri bu etkinin gerçekleşmesini sağlayan mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu üç kavram yöneticiler için altın değerindedir. Öyleyse, yönetici pozisyonuna atanacak kişilerin kişilik yapısının hizmetkâr liderliğe yatkın olmasına ve öğrenmeye açık olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca kavramsal çerçevede belirtilen lider ve üye özellikleri dikkate alınarak yönetici ve çalışan istihdamına gidilmelidir. Yöneticiler, hizmetkâr liderliği benimsemek adına gerekli eğitimleri almalıdır. Ayrıca liderin, tüm çalışanlarla etkili ilişkiler kurmaya açık hale getirilmesine özen gösterilmelidir. Bu bağlamda iletişim

kanallarını ya da etkileşim noktalarını tıkayacak her türlü engel ve bariyerler yapısal da olsa ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanlar ise, lider ile kaliteli etkileşim kurmaya teşvik edilmelidir. Düzenli olarak lider ile çalışanların bir araya getirilerek fikir alışverişi yapmaları sağlanmalı, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmalı ve çalışanların kendi sorumluluğunu almaları sağlanmalıdır.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Adana ilinde faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarında görev yapan yönetici ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen çalışma, Covid 19 salgın dönemine rastladığından dolayı 173 anketin toplanarak değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda bu örneklemin genişletilerek sonuçların daha genelleştirilmiş hale getirilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca aynı araştırma farklı şehirlerde faaliyet gösteren STK veya kamu/özel sektörlerde görev yapan yönetici ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ya da lider-üye etkileşimine etkisi ya da ikili ilişkiler daha önce yapılan çalışmalarda ele alınsa da kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü inceleyen araştırma yapılmamıştır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların seçilmesi de çalışmaya özgünlük kazandıran unsurlardan biridir.

Gelecek çalışmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşimi 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. Yine hizmetkâr liderliğin, kamu ve özel sektör ayrımı yapılarak neden olduğu örgütsel sonuçlar ya da kamu veya özel sektör ayrımı yapılarak öncülleri belirlenebilir. Hizmetkâr liderliğin olumsuz sonuçlar doğurup doğurmadığı ya da hangi durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışına neden olmadığı analiz edilebilir. Yine, çalışanların algıladıkları lider-üye etkileşimi farklılaşmasının hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini nasıl etkilediği incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, Forthcoming.

Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2017). Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership, 6,* 525-535.

Alev, S., & Taş, D. (2020). Lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(5), 1611-1620.

Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83: 247–260.

Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126-138.

Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 17(2), 247-271.

Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502– 1522

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management,* 5(1), 1-16.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 248-287.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.

Bao, Y., Li, C. & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6) : 406-417.

Barbuto Jr, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(3), 315-323.

Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, *10*(2), 22-37.

Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organizational Management*, 31(3), 300-326.

Baron, R. M., & David, A. K. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.

Basım, H. N. V., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.

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(4), 587-595.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, *39*(6), 1538-1567.

Baytok, A., & Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme araştırmaları dergisi*, *5*(4), 105-132.

Bedük, A., & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(7), 43-53.

Bennett, J. L. (2001). Trainers as leaders of learning. *Training & Development*, *55*(3), 42-45.

Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: How era, values, and defining moments shape leaders-how tough times shape good leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

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, NY: Wiley.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, *24*(1), 82-98.

Boone, L. W., & Makhani, S. (2012). Five necessary attitudes of a servant leader. *Review of Business*, 33(1), 83-96.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*: 71–98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, *10*(2), 99-109.

Bottiglieri, W. A., Kroleski, S. L., & Conway, K. (2011). The regulation of non-profit organizations. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, *9*(9), 51-60.

Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, *25*(3), 179-200.

Bowler, W. M., Halbesleben, J. R., & Paul, J. R. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, *20*(4), 309-316.

Bowler, W. M., Paul, J. B., & Halbesleben, J. R. (2019). LMX and attributions of organizational citizenship behavior motives: When is citizenship perceived as brownnosing? *Journal of Business and Psychology*, *34*(2), 139-152.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.

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.

Burns, J. M. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, pp 18-23.

Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., & Purnamasari, W. (2020). Do Servant Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(9), 439-451.

Carder, J. C. (2012). *The relationship between servant leadership and affective organizational commitment*. Indiana Wesleyan University.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788–813.

Cengiz, E., & Kırkbir, F. (2007). Kâr amacı gütmeyen kurumlarda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkisi: Karadeniz bölgesi örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*(1), 263-285.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, *29*(2), 333-345.

Choi, D., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2020). Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader–member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 567-586.

Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1).

Covey, S. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. In L. &. L. Spears, M. (Ed.), Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century (pp. 27-34). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Dal, L., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkar liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimci ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.

Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, *10*(2), 184-200.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:46-78.

Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of occupational psychology*, *64*(3), 239-252.

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 600-615.

DePree, M. (2002). Servant leadership: Three things necessary. In L. &. L. Spears, M. (Ed.), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (pp. 89-100). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.

Dockery, T.M., & Steiner, D.D., (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group and Organization Studies*, 15, 395-413.

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology*, *71*(1), 56.

Duyan, E. C., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49 (2014-1), 1-32.

Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *19*(3), 1215-1236.

Ebener, D. R., & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Nonprofit Management and Leadership*, *20*(3), 315-335.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unitlevel organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P. and Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2057.

Fairholm M.R., & Fairholm. G. (2000). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 102-109.

Fairholm, G. W. (2000). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Greenwood Publishing Group.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people‘s Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253.

Gautschi, T. (2002). History effects in social dilemma situations. *Rationality & Society*, 12(2), 131-163.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.

George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 76: 299–307.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, *53*(8), 1027-1055.

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, 310–329.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation into professionals into self-managing and partially selfdesigning contributors: toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3, 25–39.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, *6*(2), 219-247.

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67: 868-872.

Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.

Graen, G. B., Orris, J. B., & Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, *3*(4), 395-420.

Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.

Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, In: J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G.B., Scandura, T.A., & Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology,* 71, 484-491.

Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105−119.

Graham, J. W., & Organ, D. W. (1993). Commitment and the covenantal organization. *Journal of Managerial Issues*, 483-502.

Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). An examination of organizational con- straints on leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Pro- cesses*, 66, 203-214.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Upper Sadde River, NJ: Pearson Education.

Greenleaf, R. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*/essays by Robert K. Greenleaf (Spears, L. Ed.) Robert K. Greenleaf Center Inn.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.

Güçel, C., & Begec, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, *4*(1), 107-116.

Hackett, R. D., & Lapierre, L. M. (2004). A meta-analytıcal explanation of the relationship between LMX and OCB. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. T1-T6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Hamdan, K., Al-Zubi, H., & Barakat, S. (2020). Servant leadership and its impact on organizational citizenship behavior: Exploring the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(10), 2395-2402.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, *36*(4), 663-685.

Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, *24*(2), 228-234.

Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *219*(1), 283-290.

Hauser, M. &. House, R. J. (2000). *Handbook of principles of organizational behavior* (E. Locke, Ed.). Malden, MA: Blackwell Publishers, Inc.

Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2013). Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in non-profit organizations. *Administrative Sciences*, *3*(4), 202-220.

Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, *92*(2), 555-566.

Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, (pp. 103--118). New York: Plenum.

Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging leadership journeys*, *5*(1), 9-35.

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.

Inkeles, A. (1969). Participant citizenship in six developing countries. *American Political Science Review*, *63*(4), 1120-1141.

Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*.

İplik, F.N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 85-103.

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? *European Journal of Training and Development*, Forthcoming.

Johnson, T., & Graen, G.B. (1973). Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 72-78.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of applied psychology*, *95*(1), 54.

Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of management journal*, *36*(1), 80-105.

Judge, T. A., Scott, B. A ve Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model, *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 126-138.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamaları çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayınevi, 6. Baskı, Ankara.

Kaplan, S. (2000). New ways to promote proenvironmental behavior: human nature and environmentally responsible behavior. *Journal Of Social İssues*, *56*(3), 491-508.

Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (25. Basım) Ankara: Nobel Yayınevi.

Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(2), 337-352.

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edn.). New York: Wiley.

Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18*(30): 106-113.

Kim, D., & Park, J. (2020). The way to improve organizational citizenship behavior for the employees who lack emotional intelligence. *Current Psychology*, 1-15.

Kong, E. (2010). Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy. *Journal of Intellectual capital*, *11*(2), 97-106.

Kouzes, J. &. Posner, B.Z. (1993b). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, *12*(4), 648-657.

Kouzes, J. &. Posner, B.Z. (1997). *Leadership practices inventory [LPI] participant's workbook* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., & Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *19*(2), 239-262.

Kuhn, T. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.

Langhof, J. G., & Güldenberg, S. (2020). Servant leadership: A systematic literature review-Toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 32-68.

Latif, K., Tariq, H., Khan, A. K., Weng, Q., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: Leader–member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, *24*(7), 1653-1680

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9921922)

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *93*(1), 1-44.

Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(4), 736-763.

Liden, R. C. (2013). Servant leadership. In E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* (pp. 698–702). Thousand Oaks, CA: Sage.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, *23*(3), 451-465.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, *24*(1), 43-72.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job,

interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, *85*(3), 407.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 662.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, *57*(5), 1434-1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*. *19*(2), 161-167.

Lo, M. C., Ramayah T., Hui J. K. S. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management, 12*, 5–23.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application & skill development* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Lytle, R. S. Hom. PW, & Mokwa, MP (1998). SERVQUAR: A managereal measure or organizational service orientation. *Journal of Retailing*, *74*(4), 455-489.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of marketing*, *57*(1), 70-80.

MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Marangoz, M. (2007). Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda sosyal pazarlama ve çevre gönüllü kuruluşlara yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(1), 275-297.

Marinova, S. V., Moon, H., & Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human relations*, *63*(10), 1463-1485.

Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Exploring servant versus self-sacrificial leadership: A research proposal for assessing the commonalities and distinctions

of two follower-oriented leadership theories. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences, 13*(1), 1305-1319.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734

Melrose, K. (1998). Putting servant-leadership into practice. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 279-296). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2020). Beyond the tipping point: The curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 1-26.

Monroe, K. R. (1994). A fat lady in a corset: Altruism and social theory. *American Journal of Political Science,* 38(4), 861-893.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 16, 127–142.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37: 1543–1567.

Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019). Servant leadership, leader–member exchange and proactive behavior in the public health sector. *Public Personnel Management*, *48*(3), 309-324.

Mussari, R., & Monfardini, P. (2010). Practices of social reporting in public sector and non-profit organizations: An Italian perspective. *Public Management Review*, *12*(4), 487-492.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics,* 145(1), 49-62.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527-556.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

Obedgiu, V., Nkurunziza, G., Simiyu, G., & Lubogoyi, B. (2020). An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Forthcoming.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review,* 4: 94–98.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance,* 10(2), 85–97.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775–802.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Owens, J. (1979). The uses of leadership theory. *IEEE Engineering Management Review*, *7*(2), 102-108.

Örücü, E., Gizlier, Ö., & Yılmaz, A. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışanların inovatif davranışları üzerindeki etkisi: izmir'deki sigorta acentelerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 67-83.

Özdemir, S. Basel, H. & Şenocak, H. (2009). Sivil toplum kuruluşlarının artan önemi ve Üsküdar'da faaliyet gösteren bazı STK'lar üzerine bir araştırma, Sosyal Siyaset Konferansları, (56. Kitap), (151-234). İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Özdemir, Süleyman (2004). Kâr gütmeyen kuruluşlar (KGK) ve sosyal refahın sağlanmasında artan rolü. Sosyal Siyaset Konferansları, *İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yay*., *48,* 129-161.

Özyılmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management and Organization*, *21*(3), 263.

Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership, in S. Adjibolosoo (ed.), *The human factor in shaping the course of*

history and development (University Press of America, Lanham, MD), pp. 69–110.

Panaccio, A., Henderson, D., Liden, R., Wayne, S., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extrarole behaviors. *Journal of Business and Psychology, 30*(4), 657-675.

Park, O. S., & Sims, H. P., Jr. (1989). Beyond cognition in leadership: Prosocial behavior and affect in managerial judgment. Working paper, Seoul National University and Pennsylvania State University.

Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model, *Published by the School of Leadership Studies,* Regent University, 1-10.

Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader–member exchange. *Social Behavior and Personality: An international journal*, *47*(11), 1-8.

Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, *65*(3), 565-596.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S87-S119.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of applied psychology*, *96*(2), 310.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research,* 3(1), 351–363.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289–328.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction,

commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 11): 1–40. Greenwich, CT: JAI Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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.

Prugsamatz, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The learning organization*, 17(3), 243-67.

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, *86*(6), 1306.

Rushton, J. (1980). *Altruism, socialization, and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Sandage, S. &. Wiens, T.W. (2001). Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin. *Journal of Psychology and Theology*, *29*(3), 201- 219.

Sashkin, M. (1986). True vision in leadership. *Training and development Journal*, 40, 58-61.

Scandura, T., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 428-436.

Scandura, T.A., Graen, G.B., & Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 106.

Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*, 60-77.

Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, *20*(1), 111-128.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 332-349.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, *81*(3), 219.

Singh, S., & Singh, A. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952.

Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2015). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*, Mahwah, NJ: Paulist Press.

Sluss, D. M., Van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization.* (pp. 505-534). American Psychological Association.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655–663.

Smith, M. A,. & Lindsay, L. M. (2007). *Leading change in your world*, Marion, IN: Triangle Publishing.

Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a functional personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251-264.

Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, 1-12.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, *1*(1), 25-30.

Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *134*, 138–161.

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.

Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Haris, A., Soetjipto, B. E., Harianto, R., & Yahya, M. (2020). The effect of organizational citizenship behavior on job satisfaction mediated with spiritual leadership. *International Journal of Business and Society*, *21*(2), 737-748.

Sutanto, E. M., & Hendarto, K. (2020). Leader-member exchange (LMX), job involvement, and performance. *International Journal of Business and Society*, *21*(2), 693-702.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, *11*(2), 277-288.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed., international ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., and Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-memberexchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB*). International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1*, 212–229.

Thao, N. P. H., & Kang, S. W. (2020). When servant leaders ınspire followers to become organizational citizens? Empirical evidence from Vietnam. *SAGE Open*, *10*(1), 1-12.

Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behavior and personel ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.

Turnipseed, D. L., & VandeWaa, E. A. (2020). The little engine that could: The impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.

Uhl-Bien, M., & Graen, G.B. (1992). Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team. *Journal of High Technology Management, 3*, 225-241.

Uhl-Bien, M., & Graen, G.B. (1993a). Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation. In: K.E. Clark, M.B. Clark, & D.P.

Campbell (Eds.), *The Impact of Leadership* (pp. 379-387). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2010). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, *26*(3), 249-267.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management Review*. *37*(4), 1228-1261.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17): 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management journal*, *37*(4), 765-802.

Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational behavior and human performance*, *34*(1), 5-20.

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.

Wakabayashi, M., Graen, G. B., Graen, M. R., & Graen, M. G. 1988. Japanese management prog- ress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, *73*, 217-227.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, *95*(3), 517.

Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307–311.

Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, *30*(4), 155-168.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, *75*(5), 487.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations,* 46: 1431-1440.

Whetstone, J. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, *33*, 101-114.

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*(3), 601-617.

Winston, B. (2002). *Be a leader for God's sake*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.

Wis, R. M. (2002). The conductor as servant-leader. *Music Educators Journal*, *89*(2), 17-23.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 505-522.

Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2020). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*, Forthcoming.

Xu, A. J., Loi, R., Cai, Z., & Liden, R. C. (2019). Reversing the lens: How followers influence leader–member exchange quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(3), 475-497.

Yadav, P., & Punia, B. K. (2013). Organisational citizenship behavior: A review of antecedent, correlates, outcomes and future research directions. *International Journal of Human Potential Development*, *2*(2), 1-19.

Yıldız, B. (2016). Hizmetkar liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi: Kamu sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(14), 645-661.

Yılmaz, S., & Atakay, Ö. (2020). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: Bir zincir perakende işletmesi üzerine araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(3), 159-175.*

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance. *International Journal Of Research İn Business And Social Science, (2147-4478)*, *2*(3), 01-13.

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2019). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-30.

Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, *31*, 898-913.