



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

AHMET İHSAN ŞAMDAN

Tez Danışmanı

DOÇ.DR. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

Çanakkale-2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

AHMET İHSAN ŞAMDAN

Tez Danışmanı

DOÇ.DR. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

ÇANAKKALE-2023

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, 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 çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Ahmet İhsan ŞAMDAN

19/06/2023

TEŞEKKÜR

Bu doktora tez çalışması sürecinin gerçekleştirilmesi yoğun bir çaba ve sabrı gerektirmiştir. Bu süreçte öncelikle, desteğini her zaman yanımda hissettiğim kıymetli danışman hocam Doç.Dr. Ali Şahin ÖRNEK'e teşekkürü borç bilirim. Eleştirileriyle çok kıymetli katkılar veren hocalarım Prof.Dr. Ali DANIŞMAN'a, Prof.Dr. Emrah ÖZKUL'a, Doç.Dr. Yener PAZARCIK'a ve Dr.Öğr.Üyesi Umut EROĞLU'na minnettarım. Ayrıca, yüksek öğrenimim boyunca kendilerinden ders aldığım Dumlupınar Üniversitesi'nin ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin çok kıymetli akademisyenlerine de teşekkür borçluyum. Tezimi hazırlarken eserlerinden yararlandığım kıymetli yazarlara, anket uygulamamın katılımcılarına ve işletme yönetimi yazınına katkıda bulunan bilim insanlarına teşekkür ederim. Akademik yaşamımda manevi desteğini her zaman gördüğüm arkadaşlarıma, doktora sürecinin başından itibaren her türlü desteğini ve dualarını esirgemeyen aileme ve bana her zaman destek olan kıymetli eşim Nilay ŞAMDAN'a minnettarım.

Ahmet İhsan ŞAMDAN
Çanakkale, Haziran / 2023

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDEKİ ROLÜ

Ahmet İhsan ŞAMDAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Doç.Dr.Ali Şahin ÖRNEK

19/06/2023

Bu çalışmada örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkideki rolü incelenmiştir. Hizmetkâr liderlikle ilgili, Dennis ve Winston'ın (2003) modelini baz alarak Aslan ve Özata (2011) tarafından geliştirilen Topaloğlu'nun (2019) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt kültürüyle ilgili olarak Denison (2000) ölçme aracından yararlanılarak, Türkçe'ye Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak, Basım ve Şeşen'in (2006) Organ'ın (1988) modelini baz alarak geliştirdiği Topaloğlu'nun (2019) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini 725 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanlara çevrimiçi anket uygulanmıştır. Analizlerde SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmış ve tanımlayıcı istatistiklere, faktör analizine, demografik bulgulara, korelasyon analizine ve yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Analizler sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü arasında ve örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Ahmet İhsan ŞAMDAN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Doctoral Dissertation in Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

19/06/2023

The role of the organizational culture in the relationship between the servant leadership and organizational citizenship was investigated, in this research paper. The scale which has been developed by Aslan and Özata (2011), on the basis of Dennis and Winston's (2003) servant leadership related scales and used by Topaloğlu (2019) in his paper, was used here. The scale which was adapted to Turkish by Yahyagil (2004) by using Denison's (2000) measurement tool involving organizational culture, was employed. The scale which was developed by Basım and Şeşen (2006) on the basis of the model of Organ (1988) and used in the study of Topaloğlu (2019), was made use of here.

Sample size of the paper is 725 employees. An online questionnaire was administered to the employees. SPSS and AMOS software have been used for analyses and definitive statistics, factor analyses, demographic finds, correlation analysis and structural equality modeling were included herein. As a result of analyses it was determined that statistically significant correlations exist between servant leadership and organizational citizenship, between servant leadership and organizational culture and between organizational culture and organizational citizenship. It was further determined that organizational culture is an intermediary between the servant leadership and organizational citizenship.

Keywords: Organizational Culture, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür Kavramıyla İlgili Bilgiler	5
2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı	5
2.1.2. Kültürün Özellikleri	7
2.1.3. Kültürün Öğeleri	8
2.1.4. Kültür Sınıflaması	9
2.2. Örgüt Kültürü Kavramıyla İlgili Bilgiler	10
2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı	10
2.2.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Etkileşimi	11
2.2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri	12
2.2.4. Örgüt Kültürünün Boyutları	13

2.2.5.	Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	15
2.3.	Örgüt Kültürüyle İlgili Modeller	16
2.3.1.	Hofstede'in Modeli	18
2.3.2.	Schein'in Modeli	19
2.3.3.	Parsons'ın AGIL Modeli	20
2.3.4.	Peters ve Waterman'ın Modeli	21
2.3.5.	Kilmann'ın Modeli	22
2.3.6.	Quin ve Cameron'ın Modeli	22
2.3.7.	Byars'ın Modeli	23
2.3.8.	Deal ve Kennedy'nin Modeli	24
2.3.9.	Miles ve Snow'un Modeli	24
2.3.10.	Ouchi'nin Z Modeli	25
2.3.11.	Denison'un Modeli	26
2.3.12.	Danışman ve Özgen'in Modeli	27
2.4.	Liderlik Kavramıyla İlgili Bilgiler	28
2.4.1.	Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı	28
2.4.2.	Liderlik Kavramı ile Yönetici Kavramının Karşılaştırılması	29
2.4.3.	Liderin Sergileyebileceği Kişilik Özellikleri	30
2.4.4.	Lider ile Takipçilerinin İlişkisi	31
2.5.	Liderlik Kuramları	32
2.5.1.	Özellikler Kuramı	33
2.5.2.	Davranışsal Kuram	34
2.5.3.	Durumsallık Kuramı	35
2.6.	Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar	36
2.6.1.	Hizmetkâr Liderlik	37

2.6.2.	Vizyoner Liderlik	38
2.6.3.	Etkileşimsel Liderlik	38
2.6.4.	Karizmatik Liderlik	39
2.6.5.	Dönüştürücü Liderlik	39
2.6.6.	Otantik Liderlik	40
2.6.7.	Babacan Liderlik	41
2.6.8.	Etik Liderlik	42
2.6.9.	Otokratik Liderlik	42
2.7.	Hizmetkâr Liderlik Kavramıyla İlgili Bilgiler	43
2.7.1.	Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri	43
2.7.2.	Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	44
2.7.3.	Hizmetkâr Liderin Sorumlulukları	45
2.8.	Hizmetkâr Liderlik Modelleri	47
2.8.1.	Patterson'un Modeli	47
2.8.2.	Laub'un Modeli	48
2.8.3.	Page ve Wong'un Modeli	49
2.8.4.	Russel ve Stone'un Modeli	49
2.8.5.	Washington, Sutton ve Field'in Modeli	50
2.8.6.	Von Dierendonck'un Modeli	51
2.8.7.	Dennis ve Winston'un Modeli	52
2.9.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramıyla İlgili Bilgiler	52
2.9.1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı	53
2.9.2.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumu	54
2.9.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Etkisi	55
2.9.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	57

2.10.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Kuramlar	59
2.10.1.	Sosyal Değişim Kuramı	59
2.10.2.	Eşitlik Kuramı	59
2.10.3.	Lider-Üye Değişim Kuramı	60
2.10.4.	Karşılıklılık Norm Kuramı	61
2.10.5.	Vekâlet Kuramı	61
2.11.	Kavramlara İlişkin Yapılan Bilimsel Çalışmalar	62
2.11.1.	Örgüt Kültürü ve Hizmetkâr Liderlikle İlgili Çalışmalar	62
2.11.2.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Çalışmalar ..	64
2.11.3.	Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Çalışmalar	66
2.11.4.	Örgüt Kültürü, Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Çalışmalar	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	73
3.2.	Araştırmanın Yöntemi	73
3.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	74
3.4.	Araştırma Soruları ve Hipotezleri	75
3.5.	Araştırmanın Modeli	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1.	Demografik Bulgular	78
4.2.	Tanımlayıcı İstatistikler	80
4.3.	Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Bulgular	80
4.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular	85
4.5.	Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular	89
4.6.	Ölçeklere İlişkin Korelasyon Matrisi	93
4.7.	Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin YEM Path Diyagramı ve Uyum İyiliği İndeksi	99
4.8.	Hipotezlerin Değerlendirilmesi	101
4.9.	Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma	107

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.	SONUÇ	123
5.2.	ÖNERİLER	127
	KAYNAKÇA	130
	EKLER	I
	EK 1. ANKET FORMU	I

SİMGELER VE KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	Analysis of Moment Structures
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
HL	Hizmetkâr Liderlik
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure
ÖK	Örgüt Kültürü
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1	Kültür Sınıflaması	9
Tablo 2	Özellikler Teorisine Göre Liderin Sahip Olabileceği Özellikler	33
Tablo 3	Davranışsal Kuram Kapsamında Ele Alınan Bilimsel Çalışmalar	35
Tablo 4	Liderlikle İlgili Durumsallık Kuramları	36
Tablo 5	Hizmetkâr Liderlik Konusunda Geliştirilen Modeller	47
Tablo 6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumunda Etkili Olan Belirleyiciler	54
Tablo 7	Örgüt Kültürü, Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Çalışmaların Özeti	72
Tablo 8	Değişkenlerin Boyutları	75
Tablo 9	Hipotezler	76
Tablo 10	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	79
Tablo 11	Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 12	Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	81
Tablo 13	Hizmetkâr Liderlikle İlgili Güvenilirlik Analizi Bulguları	82
Tablo 14	Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri	84
Tablo 15	Hizmetkâr Liderlikle İlgili Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Regresyon Katsayıları	84
Tablo 16	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	85
Tablo 17	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi Bulguları	86
Tablo 18	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili İfadelerle İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri	88

Tablo 19	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Regresyon Katsayıları	88
Tablo 20	Örgüt Kültürüne İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	89
Tablo 21	Örgüt Kültürüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	90
Tablo 22	Örgüt Kültürü ile İlgili İfadelerle İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri	92
Tablo 23	Örgüt Kültürüyle İlgili Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Regresyon Katsayıları	92
Tablo 24	Korelasyon Değerlerine İlişkin Referans Aralıkları	93
Tablo 25	Ölçeklere İlişkin Korelasyon Matrisi	94
Tablo 26	Modele İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri	99
Tablo 27	Ölçeklerin β ve p Değerleri	101
Tablo 28	Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracı Rolünün İncelenmesi	102
Tablo 29	Aracılık Modeli Model Uyum İndeksleri	104
Tablo 30	Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Alt Hipotezlerin Değerlendirilmesi	104
Tablo 31	Hizmetkâr Liderlik ve Örgüt Kültürü ile İlgili Alt Hipotezlerin Değerlendirilmesi	105
Tablo 32	Örgüt Kültürü ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı ile İlgili Alt Hipotezlerin Değerlendirilmesi	106
Tablo 33	Cinsiyet Değişkenine Göre Puanların Karşılaştırılması	108
Tablo 34	Eğitim Durumuna Göre Puanların Karşılaştırılması	110
Tablo 35	Toplam Çalışma Süresine Göre Puanların Karşılaştırılması	112
Tablo 36	Şu anki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Puanların Karşılaştırılması	114
Tablo 37	Çalışılan Birime Göre Puanların Karşılaştırılması	115
Tablo 38	İşyerindeki Pozisyona Göre Puanların Karşılaştırılması	116

Tablo 39 Çalışılan İşyerinin Yer Aldığı Sektöre Göre Puanların Karşılaştırılması

119



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1	Kültürün Öğeleri	8
Şekil 2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Fayda Umulan Konular	56
Şekil 3	Araştırmanın Modeli	77
Şekil 4	Hizmetkâr Liderlikle İlgili Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	83
Şekil 5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	87
Şekil 6	Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	91
Şekil 7	Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin YEM Path Diyagramı	100
Şekil 8	Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracı Rolünün İncelenmesi	102

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsan bireysel hareket kabiliyetinin yanı sıra toplumsal yaşama eğilimi olan varlıktır. Toplumsal yaşam, birlikteliği gerektirir. Belli amaçlara ulaşmak için işbirliği yapılmalıdır. Ortak amaçlarla bir araya gelinerek hedefe doğru koordineli bir şekilde gidilmesi böyle değerlendirilebilir. Bu bağlamda örgütler, insanların ortak amaçlar etrafında üyesi olarak yer aldığı yapılar olarak ifade edilebilir. Bu yapıların oluşması ve varlığını sürdürebilmesi ise kültürle yakından ilgilidir.

Sosyal bir varlık olan insan, çevresiyle kültür konusunda da etkileşim içindedir. İnsanlar birlikte yaşayarak ve paylaşımda bulunarak sosyal varlık oluşlarını ortaya koyabilir. Kültür bir bakıma yazılı olmayan kuralları içerir. Dolayısıyla toplum içinde yaşamı sürdürürken resmiyette olmayan ama uyduğumuz kurallar kültürel yapının içindedir. Öğrenilen bir olgu olması sebebiyle de kültürü sosyalliğin önemli bir göstergesi kabul etmek mümkündür (Hofstede, vd. 2010: 6). Sosyallik çerçevesinden bakıldığında kültürü temelini insanın oluşturduğu ve yine insan toplulukları üzerinde etkisi olan ve anlam içeren bir olgu olarak nitelendirebiliriz.

Kültür gündelik yaşamın yanı sıra örgütler için de önem arz etmektedir. Burada akla gelen ilk kavram örgüt kültürü olmalıdır. Örgüt kültürü, temel değerlerin ve inançların paylaşımı, birliktelik, semboller, işlerin yapılışı, iletişim gibi hususları bünyesinde barındırmaktadır (Moorhead ve Griffin, 2004: 494). Anlaşılacağı üzere örgüt kültürü, tek taraflı ya da tek yönlü ele alınamaz. Çok yönlülük, kavramın doğasında olan bir özellik olarak ele alınabilir.

Kavramların mümkün olduğunca çok yönlü ele alınması yazının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürünün “uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık” yönlerinden ele alınması buna örnek verilebilir (Denison ve Mishra, 1995: 216). Çalışmanın ilerleyen kısımlarında görüleceği üzere örgüt kültürü çevreden bağımsız düşünülemeyecektir. Bu sebeple konu farklı bakış açılarıyla ele alınarak yazın daha da gelişecektir.

Örgütün sistemini, faaliyetlerini, insan kaynağını kısacası kendisiyle ilgili her konuyu etkileyen ve bunlardan etkilenen önemli hususlardan biri örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün etkisini iyi yönetebilmek, sahip olunan kültürü mevcut yapı ve koşullar çerçevesinde ele alabilmek için liderin varlığı olumlu katkı yapabilir. Lider, sahip olduğu

bilgi, tecrübe, cesaret, adanmışlık, iyimserlik gibi özellikleriyle takipçilerine ve dolayısıyla örgütüne olumlu katkıları beklenen bir kişi olarak değerlendirilmektedir (Schwass, 2005: 105). Bu özellikleriyle lider, takipçilerini etkileyen ve varlığıyla onlara güç veren kişi olarak görülebilir.

Gerek günlük yaşamda, gerekse bilimsel çalışmalarda ilgi gören bir konu olan liderlik, bulunulan pozisyon, sahip olunan özellikler, davranışlar ve ortaya çıkan sonuçlar bakımından ele alınan bir kavramdır (Larwood, 1984: 221). Diğer bir deyişle liderlik pozisyon, özellikler, davranışlar ve sonuçlar ekseninde akademik çalışmalarda derinlemesine ele alınmaktadır.

Liderlik, yönlendirdiği grubun başarısında etkili bir mekanizma gibi düşünülebilir. Lider ne kadar iyi ise, grup da o ölçüde başarılı olabilir. Liderin, takipçilerini amaçlara ulaşmada yönlendiren bir kişi olduğu hatırlandığında bu husus daha iyi anlaşılacaktır (Daft, 2016: 512). Dolayısıyla lider, örgüt içinde bireyleri amaçlarına doğru yönlendirirken aynı zamanda örgütü harekete geçiren cezbedici bir aktördür.

Takipçilerle etkileşim halinde olunması, örgütün yaşamına katkıda bulunulması ve hem kendi aralarındaki ilişkinin devamında hem de örgütün işleyişinde önem arz etmesi sebebiyle liderlik dikkate değer bir konu olarak görülmelidir (Göktürk ve Ağın, 2020: 193). Diğer bir deyişle liderlik, yalnızca bireyler bazında etkisi olan değişken değil, aynı zamanda örgüt bütününe yönelik etkileri araştırılan bir belirleyicidir..

Yönetim ve organizasyon alan yazınında liderlik çalışmaları geniş yer tutmaktadır. Hizmetkâr liderlik, yazında ele alınan çok sayıda liderlik türünden biridir. Adından anlaşılacağı üzere “hizmet” kavramı liderliğin odağını oluşturur. Takipçilerine hizmet etmeyi öncelikli gören ve bunu gönülden isteyerek yapan lider, hizmetkâr bir lider vasfında düşünülmektedir (Greenleaf, 2005: 25). Hizmetkar liderlikte insan ilişkilerinde istekli davranışların sergilenebilmesi, bunun sonucunda amaçların gerçekleştirileceğine olan inanç ve başarıda liderin böyle bir anlayışla örgütüne katkı sunması arzulanır.

Örgütlerin başarısı sadece liderin sergilediği tarzla değil aynı zamanda liderle birlikte hareket etmesi beklenen örgüt üyelerinin davranışlarıyla şekillenir. Görevlerin yerine getirilmesi, beklentilerin karşılanması, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde istenen adımların atılması örgüt üyelerinin neler yapacağına bağlıdır. Görev ve sorumlulukların gereğinin yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin ya da çalışanların iş ve dolayısıyla örgütle ilgili eğilimleri önem arz etmektedir. Çalışanların belli bir davranış

kalıbına göre hareket etmeleri, görev tanımları doğrultusunda bir çaba içinde olmaları gayet doğaldır. Ancak çalışanlar beklentilerin ötesinde herhangi bir ödüle gerek kalmadan istenen davranışları sergileyebilirler. Kimi zaman ortaya koyulan davranışlar işin ötesinde bir anlam taşır (Organ, 1997: 85-86). Böylece ekstra rol davranışı olarak görülen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortaya çıkar.

Örgütsel vatandaşlık, paylaşım odaklı bir olgudur. Çalışanların faaliyette bulunurken, biçimsel iş tanımlarının dışında, yeteneklerini ve enerjilerini diğerlerinden esirgememeleri örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ele alınmaktadır. Kaynaklar ve zaman gibi girdilerin paylaşımı da bu bağlamda değerlendirilmelidir. Olumlu bir bakış açısını gerektiren bu davranış şekli örgütlerde verimli ve etkin sonuçlar doğurur (Newstrom ve Davis, 2006: 252). Anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışının özünde ben değil biz bilinci yer alır.

İşletmelerde sergilenen hizmetkar liderlik tarzları örgütsel vatandaşlık davranışına nasıl yansımaktadır? Hizmetkar liderlik örgüt kültürünü etkiler mi? Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki var mıdır? Benzer sorular yönetim yazınında yıllardır tartışılmaktadır. Yazın taraması yapıldığında son yıllarda hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü konularının ele alındığı çalışmalar arasında Başar ve Gültekin (2022), Lee vd. (2018), Yıldırım (2017), Bolat vd., (2016)'nin çalışmaları dikkat çekicidir. Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında ilişkilerin incelendiği çalışmalara Avcı (2016), Newman vd. (2017), Çetin vd. (2012), Şimşek (2019) ve Mete (2018)'nin araştırmaları örnek verilebilir. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ise Sanı vd. (2013), Güçel ve Begeç (2013), Özden (2019), Topaloğlu (2019), Trivers (2009) gibi çalışmalara daha sık rastlanmaktadır. Üç değişkeni bir arada ele alan çalışmalara fazla rastlanmamaktadır. Bu konuları birlikte ele alan nadir çalışmalar: Setyaningrum (2017)'nin makalesi ve Aydın (2015)'in doktora çalışmalarıdır.

Alan yazında çalışmanın konusunu oluşturan yalnızca üç değişkenin ele alınmaması bu alanda bir boşluk olduğunu göstermektedir. Türkiye'de işletmelerde sergilenen hizmetkar liderlik yaklaşımları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü ne derecede belirleyicidir? Araştırmanın amacı bu konuda bilgi birikimine katkı sağlamak, yöneticilere pratik öneriler sunmaktır. Türkiye'deki işletmelerde değişkenlere ilişkin bir durum tespiti yapmaktır. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar araştırmanın örnekleme ve kısıtları gözetilerek değerlendirilmelidir. Çevrimiçi anket yoluyla elde edilen veriler analiz edildiğinde

değişkenlerinin aralarında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün diğer iki değişkenle ilişkisinde aracı rol üstlendiği görülmüştür. Araştırmaya 725 çalışan katılmıştır. Veriler, SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulguların hem teorik hem de pratik katkılar sağlaması umulmaktadır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan en önemli sınırlılık, Covid-19 Pandemi Dönemi'nin etkisiyle yaşanan iletişim ve ulaşım sorunlarıdır. Söz konusu sorun, zamanın daha verimli kullanılması yönünde engelleyici bir etki yapmıştır. Dolayısıyla, anket uygulaması için katılımcılara ulaşmak beklenenden daha fazla zaman almıştır.

Tezde, *Birinci Bölüm “Giriş”*in ardından *İkinci Bölümde “Kuramsal Çerçeve”* ana başlığı altında *“Örgüt Kültürü Kavramı ve Kuramsal Çerçeve”*, *“Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Kuramsal Çerçeve”* ve *“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Kuramsal Çerçeve”* ele alınmıştır. *Üçüncü Bölümde “Araştırma Metodolojisi ve Materyal ve Yöntem”*e, *Dördüncü Bölümde “Araştırma Bulguları”*na ve *Beşinci Bölümde “Sonuç ve Öneriler”*e yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütler, insanların işbirliğiyle var olan ve belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan yapılardır. İnsan yaşamında kültür olarak adlandırılan değerler ve ilkeler bütününe önem arz ettiği gibi, örgütlerin var olabilmesi için de değerlerin ve ilkelerin gerekliliği unutulmamalıdır. Liderlik de örgütlerin işleyişinde yaşamsal öneme sahiptir. Bu bağlamda, takipçilerine hizmet odaklı olan hizmetkâr liderlik, vurgulanması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider ile takipçi ilişkileri, bir etkileşim halinde örgütlerde kendine yaşam alanı bulmaktadır. Bu ilişkiler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı denilen, olumlu bir davranış olarak nitelenen eylem örgütlerin işleyişine katkı sunmaktadır.

Bu bölümde konular, *Kültür Kavramıyla İlgili Bilgiler*, *Örgüt Kültürü Kavramıyla İlgili Bilgiler*, *Örgüt Kültürüyle İlgili Modeller*, *Liderlik Kavramıyla İlgili Bilgiler*, *Liderlik Kuramları*, *Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar*, *Hizmetkâr Liderlik Kavramıyla İlgili Bilgiler*, *Hizmetkâr Liderlik Modelleri*, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramıyla İlgili Bilgiler*, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Kuramlar ve Kavramlara İlişkin Yapılan Bilimsel Çalışmalar* başlıkları ele alınmıştır.

2.1. Kültür Kavramıyla İlgili Bilgiler

Kültür, insan yaşamına yön veren bir olgudur. Yaşama dair birçok konuda kültürden söz edilebilir. Ancak, çok geniş bir alanda yaşama olanağı bulan insanı ve dolayısıyla onun meydana getirdiği kültürü daha iyi anlayabilmek, konuya ilişkin temel bilgi edinilmesini gerektirir. Bu sebeple, çalışmanın bu kısmında *Kültür Kavramının Tanımı*, *Kültürün Özellikleri*, *Kültürün Öğeleri* ve *Kültür Sınıflaması* konuları ele alınmıştır.

2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Bir kavramı anlamak, onun ne olduğunu bilmekle mümkün olabilecektir. Bu anlama çabasına, örneğin kültürde olduğu gibi, söz konusu kavramın öğelerinin bilinmesinin olumlu katkısı olacaktır.

Kendisinden başka birçok insanla çeşitli konuları karşılıklı ele alan, yaşamın odak noktası ve toplumsal yaşamın bir parçası olan insan, değer yargılarından bağımsız düşünülemeyecek bir varlıktır. Çünkü, bireysel davranışların sergilenmesinde ve toplumla

olan ilişkilerde değer yargılarının etkisiz olduğunu söylemek -değer yargılarını meydana getirenin de bundan yola çıkarak davranışları ortaya koyanın da insan olması sebebiyle mümkün değildir.

Kaynaklarda kültür kavramıyla ilgili birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan birine göre kültür, değerleri ve buna ilişkin uygulamaları ifade etmektedir (Demirci ve Aydemir, 2008: 40). Bu ifadeden yola çıkarak kültürün meydana gelmesinde ve davranışa dönüşmesinde değerler, bir etken olarak görülebilir.

Bir başka tanıma göre kültür, öğrenilen ve aktarılan değerleri ifade etmektedir (Doğan, 2012: 16). Tanımdan anlaşılabacağı üzere kültür, insanlar arası etkileşimle yakından ilgilidir. Dolayısıyla kültürün, öğrenilmekle yetinilmeyip, başkalarıyla paylaşılan değerleri ifade ettiği söylenebilir.

Kültür kavramının, değerlerin yanı sıra tutumlarla ve alışkanlıklarla da ilgisi bulunmaktadır (Zencirkıran, 2017: 57). Tutumlar ve alışkanlıklar, davranışların ne yönde geliştiği, nasıl bir eğilimle sergilendiği ve ne sıklıkla ortaya koyulduğu ile ilgili olarak kültür oluşumunda etkili olacaktır.

Kültür, insana ait olgudur. İnsanı tanımlayan diğer deyişle insana ait olanı içinde barındıran bir kavramdır. Duygu ve düşünceler kültürü oluşturmaktadır. Duygu ve düşüncelerin ifade ediliş şekli kültürün daha iyi tanımlanması açısından önemlidir. Sembollerle ifade edilmiş duygu ve düşünceler kültürü ifade etmektedir (Doğan, 2013: 1). Bu ifadelerden kültür kavramının odağında duygu ve düşüncelerin olduğu ve bu kavramın insandan bağımsız düşünülemeyeceği anlaşılmaktadır. Kültürün kendisini sembollerle dışa vuran bir olgu olduğu da bir çıkarım olarak ifade edilebilir.

Kültür, 3 farklı düzeyde karşımıza çıkabilir. Bunlar; “artifaktlar, benimsenen inançlar ve değerler ve temel varsayımlar”dır. Davranışların gözlemlenebilirliği, fikirler ya da algının veya düşüncenin belirlenmesi bu kapsamda ele alınmaktadır (Schein, 2010: 24). Dolayısıyla kültürün, insan yaşamı özelinde davranışları ve düşünceleri temel aldığı düşünülebilir.

Yukarıda yer alan tanımlardan anlaşılabacağı üzere kültür, insan davranışlarını etkileyerek yaşama yön veren çok etkili bir olgudur. Yaşayışla birlikte oluşan ve gelişen, yaşamın temel dinamiği olan bu kavramın, paylaşarak etki alanını genişlettiğini ve yaşamın her alanında insanla birlikte seyir halinde olduğu söylenebilir.

2.1.2. Kültürün  zellikleri

Kültür, insanların yaşamında -onların yanında, karşısında, zihninde kısacası yaşamın her alanında ve anında- adı geçen ve etkisi olan bir kavramdır. Kültürün yaşamdaki öneminin, sağladığı faydaların ya da insanla olan etkileşiminin bir takım özelliklerin bilinmesiyle anlaşılabileceği ortadadır.

Kültür, toplum içinde farklılık gösterebileceği gibi toplumlararası farklılığı da ifade eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumların bir konuya bakışı insanın var olduğu çeşitli ortamlarda etkisini göstermektedir. Örgütler, böyle ortamlardan biridir. Toplumların düşünce yapısı farklılaştıka, düşünceye bağlı görülen işlerin seyri başkalaşmaktadır. Örneğin, toplumun liderliğe bakışı, örgütlerin bu konudaki yaklaşımını etkilemektedir. Bu durum kültürün kaçınılmaz etkisi olarak değerlendirilebilir (Vries, 2007: 219-220). Burada, kültürün toplumsal düzenin ya da toplumsal ilişkilerin temel bir öğesi olduğu ifade edilebilir. Kültürün toplumla olan ilişkisinde farklılık temelinde de yaşam alanı bulabileceği ortadadır.

Kültür, insan yaşamının önemli yönlendiricilerinden olmakla birlikte yaşamın en önemli bir göstergesi olarak da ifade edilebilir. Kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özkalp, 2004: 60):

- Kültür bir aktarım aracıdır.
- Kültür, sonradan kazanılır, diğer bir deyişle öğrenilir.
- Her kültür, diğer kültürlerden farklıdır.

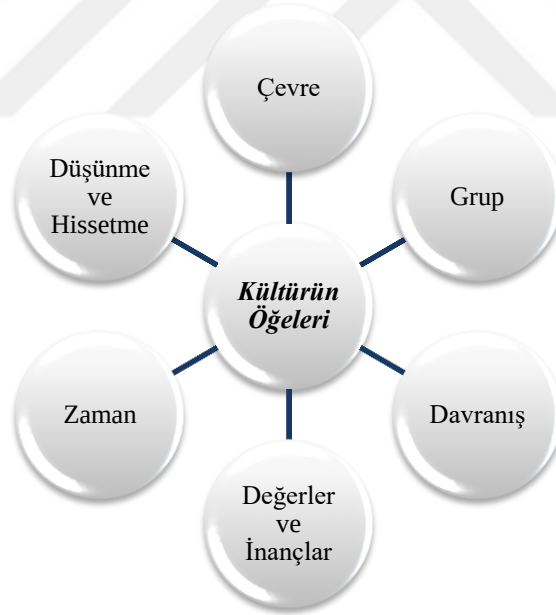
Kültür, değişime ve gelişime açık bir olgudur. Bu durum, kültürün  vresel şartlara uyumuyla da ilişkilendirilebilir. Kültürün değişimi, bütünsel olarak da bütünün parçaları bazında da ele alınarak değerlendirilmektedir (Schein, 1999: 189). Sonuç olarak, bütün ya da alt kısımlar kapsamında değişirken çevreyle etkileşim halinde olan bir kavram karşımızdadır.

Söz konusu bu özellikler, kültürün dinamik bir yapıda olduğunu göstermektedir. Kendisini edinmek için çaba sarf etmek gerektiği ortada olan kültür, insanın dünyaya gelmesiyle birlikte öğrenilerek yaşamın içine giren, paylaşıma konu olan ve kendisine özgü yapısıyla başka kültürlerden ayrılan bir olgudur. Böyle olmakla birlikte değişimin süreklilik arz eden durumundan dolayı kültür de kendi şartlarına göre değişime uğrayabilir.

2.1.3. Kültürün   eleri

İnsanları birbirine bağlayan, toplumsal yaşama yön veren bir olgu olan kültür, birçok farklı yolun kesiştiği bir kavşak gibi nitelendirilebilir. Böyle bir değerlendirmenin    dayanağı vardır. Bunlar; “kan bağı, dil ve din”dir (Betz, 2010: 176). Toplumsal yaşamın hem etken hem de edilgen unsuru olması sebebiyle insanın başkalarıyla ilişki kurarken söz konusu bu üç dayanaktan esinlendiği söylenebilir. Bir insanın başkalarına olan yaklaşımında, onlarla arasındaki mesafede kan bağı, dil ve din etkili olmaktadır.

Yukarıda sözü edilen dil ve din, kültürün öğeleri arasındadır. Ancak bunlardan başka “teknoloji, eğitim, örgütsel yapılanmalar, tutum, gelenek ve ekolojik  evre” de kültürün öğeleri olarak gösterilmektedir (şimşek vd., 2010: 64). Konuya ek olarak şekil 1.’de kültürün diğer öğelerine yer verilmiştir. Kültürün   eleri birbiriyle etkileşim halinde, diğer deyişle i  i e geçmiş bir ilişki içindedir (Pannerden, 2011: 63). Kültürün bu kadar çok ögesinin olması kavramın çok yönlü oluşuyla açıklanabilir. Değişime açık bir kavram olarak kültür kendisini birçok   e aracılığıyla yansıtmakta ve yaşam alanı bulmaktadır.



şekil 1. Kültürün   eleri

Kaynak: Pannerden, 2011: 63.

Geniş kapsamlı bir konu olması sebebiyle kültürün çok sayıda ögesi kaynaklarda yer almaktadır. Kültürün   eleri denildiğinde, konuya örgüt kültürünün öğeleri şeklinde bakmak mümkündür. Yukarıda belirtilen öğelerden başka olarak, “normlar, semboller, törenler, mitler, öyküler, kahramanlar ve ideolojiler” de öğeler arasında gösterilmektedir (G lova ve Demirsoy, 2012: 51). Kültürün öğelerinden de anlaşılan odur ki, insan söz

konusu bu ögeler aracılığıyla başkalarıyla iletişim kurmakta ve toplumsal yaşama katılmaktadır. İnsanın duygu ve düşünceleri bu ögeler aracılığıyla kültürün oluşmasına katkıda bulunmakta ya da kültürü şekillendirmektedir.

2.1.4. Kültür Sınıflaması

İnsan çeşitli ekonomik ve sosyal ortamlar içinde varlığını sürdüren bir canlıdır. Her bir insanın ya da insan gruplarının bir diğerinden farklı ortamlar içinde ya da koşullarda yaşadığı bir gerçektir. Bu gerçeklik içinde sahip olunan ve yaşanan kültür de farklılık göstermektedir. Kültürel farklılık, insanın düşünceleriyle ve davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kültür konusu, sınıflama yapılarak daha açıklayıcı bir şekilde ele alınmalıdır. Kültür Sınıflaması adlı *Tablo 1*. bu amaçla hazırlanmıştır.

Tablo1. Kültür sınıflaması

Kültür Sınıfı	Açıklama
▪ Popüler kültür	İnsanların gündelik yaşamına dairdir.
▪ Fakirlik kültürü	Ekonomik durumu zayıf olan kişilerin kültürü olarak ifade edilmektedir
▪ İdeal kültür	Kendisine kurallarda yer bulan kültürdür.
▪ Gerçek kültür	Yaşanan kültür olarak ifade edilmektedir.
▪ Yüksek kültür	Toplumda az sayıda kişilerce kendine özgü yaşanan kültürdür.
▪ Yaygın kültür	Çoğunluğun yaşamında yer bulan kültürdür.
▪ Alt kültür	Toplumdan kopuk olmayan fakat kendine özgü değerlerini de yaşayan insanların kültürüdür.
▪ Karşıt kültür	Toplumda temel değerlere çok da uygun olmayan bir bakıma uyumsuz kültürdür.

Kaynak: Özkalp, 2004: 66-69.

Kültür sınıflamasıyla ilgili şu ayrıma da yer vermek, konunun anlaşılmasına katkıda bulunacaktır; kültür, baskın kültür ve güçlü kültür şeklinde de ele alınmaktadır. Çoğunluğun benimsediği kültür baskın kültür, “öz değerlerin yoğun bir şekilde sahiplenildiği ve yaygın bir şekilde paylaşıldığı kültür” ise güçlü kültür olarak adlandırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 523). Toplamların, toplum içinde bireylerin, birbirlerinden farklı özelliklerinin kültürle ilgili farklı ayrımların ortaya çıkmasına yol açtığı düşünülebilir. Ancak farklılıklarla birlikte benzerliklerin de kültürel sınıflamalar yapılmasına olanak tanıdığı da akla gelen bir başka husus olarak değerlendirilebilir.

Yukarıdaki ifadelerden kültürün ekonomik etkenlerden bağımsız olmayan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çeşitli kültür ayrımlarının yapılmasında toplumun genelinin ya da azınlık bir kitlenin kendine göre sosyo-ekonomik yaşayışlarının da etkisi vardır. Ayrıca, yaygın değerlere karşıtlığın da kültürle ilgili farklı tanımlamalar yapılmasında etkili olduğu görülmektedir.

2.2. Örgüt Kültürü Kavramıyla İlgili Bilgiler

İnsan yaşamının kendisine yer bulduğu alanlardan biri örgütlerdir. Ekonomik veya diğer amaçlarla kurulmuş olan örgütlerde, örgütün temel unsuru olan insan sahip olduğu değerleriyle ve benimsediği ilkeleriyle örgüte, bir başka deyişle örgütün kültürüne, anlam katmaktadır. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması için bu kısımda, *Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı, Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Etkileşimi, Örgüt Kültürünün İşlevleri, Örgüt Kültürünün Boyutları ve Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi* konuları ele alınmıştır.

2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Kültür, örgütün amaçlarına ulaşılmasında bir araç ya da bir yol gibi düşünülebilir. Bu doğrultuda örgüt kültürünün yöneticilere yardımcı bir rol üstlendiği ifade edilebilir. Örgüt kültürü çalışanların öz yönetimine katkı veren, sosyalleşmeye etkisi olan ve stratejik anlamda önem taşıyan bir kavram olarak görülebilir (Mejia vd., 2008: 144-147). Dolayısıyla kültür, amaç-araç ilişkisinde temel ve etkileyici unsur olarak ele alınabilir ve yönetim süreçlerinde ve ilişkilerde rol alan bir kavram olarak düşünülebilir.

Örgüt kültürü, “paylaşılan değer ve varsayımlar bütünüdür” (McShane ve Von Glinow, 2016: 252). Bir örgütteki değerleri ve varsayımları, o örgütteki çalışanların oluşturduğu düşünüldüğünde örgüt kültürü, çalışanların değerlerini ve iş anlayışlarını göstermekle birlikte, örgütün kendi kültürünü de ifade edecektir.

Örgüt kültürü, paylaşılan bir değer olarak nitelendirilmektedir. Ancak, bunun diğer örgütlerden farklılık arz edeceği unutulmamalıdır (Robbins ve Judge, 2015: 520). Bu farklılık, örgütlerin kendilerine özgü kültürel yönlerinin anlaşılması açısından önemlidir. Bu bağlamda, çalışanların birbiriyle benzer yönleri ve birbirlerinden farklılıkları, örgüt kültürüne katkısı olabilecek paylaşılabilen değerler olarak karşımıza çıkabilecektir.

Paylaşım, örgüt kültürü tanımlanırken sıklıkla ifade edilmektedir. Ancak, birbirine benzer tanımlara ek olarak; paylaşımın tek düzeyde olmadığı, grup veya örgüt düzeyinde

örgüt üyeleri tarafından sergilenen bir davranış olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle kültüre ilişkin paylaşımların, örgüt bir çatı olarak düşünüldüğünde bireyden gruba ya da örgütün bütününe kadar geniş bir kapsamda söz konusu olabildiği anlaşılmaktadır (Şişman, 1994: 61). Bir bakıma örgüt kültürünün farklı seviyelerde yaşanan, örgütün farklı düzeylerinde kendisini gösteren bir olgu olduğu ortadadır.

Birçok tanımı olan örgüt kültürü kavramını, farklı bir şekilde değerlendirmek de mümkündür. Örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen yüzlerinden söz edilebilir. Kavramın görünen yüzünün unsurlarından bazılarını “davranış biçimleri, paylaşılan semboller” olarak ifade etmek mümkünken, “temelde yatan değerler, varsayımlar” vd. unsurlar ise görünmeyen yüz, diğer bir deyişle görünen yüzün temeli olarak nitelendirilebilir (Daft, 2015: 337). Bunlar örgüt kültürü kavramının soyut ve somut yönleri olarak ele alınabilir. Her halde kavram, görünür ve hissedilir bir şekilde iş yaşamının içinde varlığını sürdürmektedir.

Örgüt kültürü kavramıyla ilgili yukarıda yer verilen tanımlamalar dikkate alındığında; örgüt kültürünün esasının değerlere ve ilkelere dayandığı, bir etkileşim süreci olduğu ve paylaşım yoluyla sürdürülebileceği anlaşılmaktadır. Bu ifadelerden hareketle örgüt kültürü bireyden örgüt bütüne kadar yaşanan geniş kapsamlı bir konu olarak yaşamda yerini aldığı görülmektedir.

2.2.2. Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Etkileşimi

Örgüt kültürü ile örgüt ikliminin etkileşimini ele almadan önce, kültür kavramıyla ilgili genel bir hatırlatma faydalı olacaktır. Kültür kavramı, hem örgüt kültürü hem de örgüt iklimi kavramları ile yakından ilgidir. Bununla birlikte kavramların birbirleri ile karıştırılmaması için kültürün ne anlam ifade ettiğinin bilinmesi gereklidir.

Her iki kavramın benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya koyulduğu ve kavramlara ilişkin yazında yer alan çalışmaların çeşitli açılardan ele alındığı bilimsel çalışmalara rastlanmaktadır. Bunlardan biri Denison’un çalışmasıdır (Denison, 1996: 619-654).

Kültürün düzenleyici bir işlevi vardır ve insanların birbirleri arasındaki ilişkilerinde düzenleyici etkisi söz konusudur. Doğduktan sonra edinilen değerler bütünü olarak ifade edilebilecek kültür, çok sayıda insanın etkileşimi ile yaşanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürü sürekli varoluşuyla birlikte değişimi kaçınılmaz bir kavram olarak da görmek gerekir (Eroğlu, 2004: 111-125). Bu bakış açısıyla, örgütlerin bir topluluk olduğu

ve süreklilik amacına sahip olduğu düşünüldüğünde ve çevreleriyle etkileşimleri de dikkate alındığında değişken bir kültüre sahip olduğu ifade edilebilir.

Örgüt iklimi, olandan çok olanın algılanış şekli ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile örgüt iklimi, örgütte sahip olunan kültür hakkında örgüt üyelerinin ne düşündüğüyle ilgilidir. Örgüt üyeleri örgütün değerleri, ilkeleri ve kuralları hakkında bir algıya sahip olup da buna göre davranacaktır. Bu durum, örgüt ikliminin oluşumunda etkili olmaktadır (Başaran, 2008: 399). Anlaşılan odur ki örgüt iklimi düşünce ve algı zemininde var olmakla birlikte örgütte davranışlar üzerinde etki bırakan bir kavram olarak örgütler için önem arz etmektedir.

Örgütler, üyeleri arasında etkileşim olan ortamlardır. Üyeler arası etkileşim, paylaşımlarla kendisini gösterebilir. Paylaşım konularından biri ise örgüt iklimidir. Zira örgüt iklimi, üyelerin örgüt kültürüne dair ortak duygu ve düşüncelerinin yansıması olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla üyeler, ne kadar birbirine yakın davranışlarda bulunursa örgütün kazanımları, olumlu örgüt iklimi nedeniyle o derece fazla olabilir (Robbins ve Judge, 2015: 524). Örgüt çalışanların işbirlikleri, birbirleriyle olan etkileşimleri ve örgüte dair benzer değer yargıları ve düşünceleri gelişmiş bir örgüt iklimi algısına yol açıp örgüt kültürünün de ileri bir seviyeye gelmesinde etkili gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi konusunda, her iki kavramın birbirine etkide bulunduğu ifade edilebilir. Örgüt kültürü, üyelerin tutumuna göre varlık bulacak örgüt iklimine yol açabilecek bir kavram olarak değerlendirilebilir.

2.2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürü, tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütlerde, değer temelli olmak kaydıyla davranışları şekillendiren bir etken olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünün davranışlar üzerinde etkili olması, işlevselliği gerektirecektir.

Örgüt kültürü, aşağıdaki konularda faydalar sunarak işlevselliğini yerine getirmesi beklenen bir olgu olarak görülebilir (Certo ve Certo, 2009: 444):

- Verimlilik artışı.
- Örgüt stratejisine katkı.
- Karar almada rehberlik.

Kaynaklarda kendisine geniş bir yer bulan örgüt kültürünün işlevleri arasında güven unsuru olma, çözümleyicilik ve motivasyon sağlama yer almaktadır (Erkmen, 2010: 41).

Konuya ilişkin söz edilen çok sayıda işlev, örgüt kültürünün çok yönlü oluşu şeklinde değerlendirilebilir.

Değerler, kurallar ve ilkeler bir örgütün varlığını etkilemekte ve faaliyetlerin işleyişini şekillendirmektedir. Ancak tüm bunlar, paylaşıldığı takdirde anlam kazanacaktır. Bu bağlamda örgüt kültürünün bir paylaşım aracı olduğundan söz edilebilir. Paylaşım aracı işlevi gören örgüt kültürü, değerlerin, kuralların ve ilkelerin örgüt bünyesinde yayılmasını ve benimsenmesini sağlayacak ve örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılması mümkün olacaktır. Paylaşım aracı işlevi görmesinin yanı sıra örgüt kültürü, zamanla örgütün değişmesinde etkili olabilir. Bununla birlikte örgüt kültürünün, örgütün bütününe kapsayıcı bir işlevi olduğunu da belirtmek gerekmektedir (Şenturan, 2014: 12). Paylaşım odaklı olması örgüt kültürünün temel işlevi görülmekle birlikte değişim konusunda da etkisinin olması kavramın örgütler için önemini ortaya koymaktadır. Aksi takdirde paylaşım/değişim konu olmayan ya da paylaşım/değişim görevi görmeyen kültürün örgütlerin varlığı için önemi kalmayacak ya da sınırlı olacaktır.

Örgüt kültürü, bir uyum ve bütünleşme aracı olarak değerlendirilebilir. Örgütün dış çevresi ile uyumunun sağlanması açısından önemli bir işlev yerine getirilmektedir. Bununla birlikte örgütün içsel bir bütünleşme gerçekleştirebilmesinde de örgüt kültürünün önemli bir işlevi söz konusudur (Schermerhorn vd., 1994: 430-431). Yalnızca iç çevre açısından değil dış çevreyle uyum ve birliktelik açısından da örgüt kültürünün işleve sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kavram, örgütün dış çevreyle olan ilişkilerinde etkili bir mekanizma gibi görülebilir.

Yukarıda örgüt kültürüyle ilgili birçok işleve yer verilmiştir. Söz konusu işlevlerin, örgüt çalışanları ile örgüt arasındaki uyumda, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, örgütün kimliğinin ortaya konulmasında ve buna çalışanların katkısında, konuların ya da sorunların ele alınmasında ve benzeri birçok hususta etkili olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, işlevlerin örgüt kültürünün yaşamasında, diğer bir deyişle örgüte kültürünü kazandıran değerlerin, ilkelerin ve kuralların var olmasındaki yararları göz ardı edilmemelidir.

2.2.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

İnsan yaşamı, bir noktaya sabitlenmiş, tek yönlü ya da tek boyutlu bir anlam ifade etmemektedir. İnsanların kurduğu belli amaçlara sahip yapılar olan örgütler bu şekilde değerlendirilebilir. İçinde yer alınan koşullar, birçok konuda yaşanan değişim ve insan

doğası da düşünüldüğünde örgüt kültürünün birçok yönden ele alınabileceği, diğer bir deyişle çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilebileceği ortadadır.

Örgütlerin faaliyetlerine olumlu katkılarının olması beklenen örgüt kültürü, birçok yönüyle ele alınması gereken bir kavramdır. Destekleyici bir işlev gören örgüt kültürünün etkisinin, gücüyle doğru orantılı olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, geniş bir etkileşim alanı içinde olduğundan dar bir çerçeveden sıyrılarak incelenmeli ve birçok boyutuyla değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 351). Örgüt kültürü kavramını çok yönlü değerlendirmek gerektiği, bunun ise konunun geniş bir sahada yaşam alanı bulmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Örgüt kültürü sıradan bir anlam ifade etmemektedir. Bireylerin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün faaliyetlerini etkileyen bir kavram olarak örgüt kültürü çok boyutlu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilir (McShane ve Von Glinow, 2016: 254):

- Yenilikçilik.
- İstikrar.
- İnsana saygı.
- Çıktı odaklılık.
- Detaylara dikkat.
- Takım odaklı olma.
- Saldırganlık.

Önemli bir konu olması ve birçok kaynakta farklı şekillerde ele alınması sebebiyle, örgüt kültürünün boyutlarıyla ilgili de çeşitli ve birbirinden farklı bilgilere rastlamak mümkündür. Örneğin, örgüt kültürünün boyutları olarak “örgüt yapısı, bireysel özgürlük veya özerklik, destek, takdir ve ödüllendirme, çatışma yönetimi, risk alma, kimlik, standartlar ve yakınlık”tan da söz edilmektedir (Erkmen, 2008: 12). Burada sözü edilen boyutların örgüt içinde gerek bireysel bazda ele alınabilecek gerekse örgütsel yönetim düzeyinde söz konusu olabilecek hususlar olduğu ifade edilebilir.

Bu ifadelerden anlaşılmaktadır ki örgüt kültürü, çok ve birbirinden farklı boyutlarıyla ele alınan bir kavramdır. Boyutları açısından örgüt kültürünün geniş bir içeriğe

sahip olması, insanların ve dolayısıyla örgütlerin gösterdiği çeşitlilikten, taşıdığı özelliklerden ve içinde yer aldığı durumlardan kaynaklanabilir.

2.2.5. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Kültür, iki açıdan değerlendirilebilecek bir kavramdır. Alt yapısında değerler ve normlar gibi soyut bileşenlerin olduğu kültür, görünürde ise uygulamalarla kendini belli edecektir (Lewis vd., 2004: 350). İşletmelerin bu bilinçle konuyu ele alması örgütsel anlamda faydalı bir yaklaşım olabilir.

Örgüt kültürü, çevreyle olan etkileşimin yansıması gibi değerlendirilebilir. Çevredeki değişime karşı gösterilecek örgüt davranışlarının ne olacağı, örgütün ne ölçüde başarılı faaliyetler yürütebileceği, gerek üyelerin gerekse örgütün göstereceği gelişim düzeyi gibi birçok konu, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve örgüt kültürü, çevresel bir değerlendirme yapıldığında stratejik önemde bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Velioğlu, 2009: 314). Örgütlerin çevrelerinden ayrı düşünülmemeyeceği esas alındığında kültür konusunun örgütlerin geleceği bakımından ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir. Çünkü örgütler kendi içinde bir yapı olmakla birlikte özellikle dış çevreleri için sunduklarıyla toplumda yerini alan bir yapı olarak görülmelidir.

Örgütlerin yaşamı uyum yeteneği gerektirir. Bir uyum süreci denilebilecek bu gereklilik, örgütün kendisini çevresiyle uyumlaştırması anlamında ele alınabilir. Var olan yapısını çevresine duyarsız kalmayıp geliştiren örgütler, böylece kendi kültürlerini dinamik bir şekilde sürdürmüş olacaktır. Diğer bir deyişle örgüt kültürünü oluşturan değerler, ilkeler ve kurallar konusunda çevre de belirleyici olacaktır (Erdurmazlı, 2016: 340). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, çevreyle olan ilişkilerde bir uyum aracı gibi görülebilir.

Çevresel etkenlerden bağımsız düşünülmemeyecek örgüt kültürünün çevreyle olan ilişkisi, açık sistem yaklaşımı açısından ele alınabilir. Buna göre örgüt, çevresinden ve dolayısıyla çevresindeki kültürden etkilenen bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Çevre, örgütün faaliyetleri için ihtiyaç duyulan girdileri sağlarken, örgüt ise çevrenin ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunacaktır (Sargut, 2010: 108). Böylelikle karşılıklı bir faydaya dayalı ilişkilerin olduğundan söz edilebilir.

İşletmeler açısından kültür, hem üretilen bir değer, hem de işletme için bir kimlik gibi ele alınabilir. Varlığı ve yürütülen faaliyetleri bakımından işletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynaklardan birinin kültür olduğu söylenebilir. Diğer yandan ise, kendi içinde bir bütünlük arz ettiği için işletmeler, başlı başına bir kültür olarak düşünülebilir (Erdem,

1996: 31). Kültür, işletmeler için bir yaşam kaynağı ya da dışa vurum olarak değerlendirebilir ya da vazgeçilmez bir unsur olarak ele alınabilir.

Örgütler için önemli olan nedir sorusu, örgütün sahip olduğu varlıklardır şeklinde yanıt bulabilir. Bu yanıtı genişletmek gerekirse, sahip olunan mali değer olan varlıklar, fiziki unsurlar, çalışanlar vd. söz konusu öneme dahil edilebilir. Tüm bunlar, bir örgütün kültürünün parçası olarak değerlendirilebilir. Örgütün bir bütün olmasında ve anlam kazanmasında gerek maddi ve gerekse maddi olmayan değer olan bu unsurlar etkili olmaktadır (Stanford, 2014: 59-60). Bu durumu örgüt kültürünün var olmasında ve anlam taşımasında sahip olunan her türlü varlığın etkisi vardır şeklinde yorumlamak olasıdır. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesinde diğer deyişle yaşam alanı bulmasında araç-gereçlerden insan kaynağına ya da finansal kaynaklara kadar her türlü varlığın inkar edilemez rolü ve etkisi olmaktadır.

Motivasyon  rg tler için çok önemli bir konudur. Örgütlerde motivasyonun sağlanmasında kültürün önemli etkisi vardır. Bu etki, çalışana kendisini tanıyıp, başkalarından farkının bilincine vararak onları ( alışanın kendisini) amaçlarına yönlendirmesi şeklinde görülebilmektedir. Sözü edilen bu durum, çalışanın kendine olan güvenini artırarak daha verimli çalışması ve dolasıyla örgütsel faaliyetlerin verimliliği açısından da önem arz etmektedir (Barutçugil, 2004: 209). Bir bakıma verimli çalışmada motivasyonun önemi ve motivasyonun sağlanmasında ise örgüt kültürünün etkisi olacağı ifade edilmektedir. Bir başka deyişle verimlilik-motivasyon-örgüt kültürü arasında zincirleme bir etkileşim olduğu ifade edilebilir.

Her örgütte faaliyetlere yön veren, örgütün üyelerinin çalışmalarını etkileyen bir kavram olarak ele alınan örgüt kültürünün, zamanla yerleşik bir hal alması ve iyice benimsenmesi söz konusu olabilir. Bu durumda örgüt kültürü, yaşanması gereken değişimler için bir tepki doğmasına yol açabilecektir (Riggio, 2014: 421). Örgütün faaliyetleri üzerinde faydası umulan örgüt kültürünün yönetimden, örgüt üyelerinden ya da uygulamalardan kaynaklı sakıncaları olabilir. Burada önemli olan, örgütün amaçlarıyla ve insan kaynağıyla uyumlu bir örgüt kültürü geliştirilmesinin gerekliliğidir.

2.3. Örgüt Kültürüyle İlgili Modeller

Bilimsel açıdan modeller, araştırmalara yön vermekte ve belli bir disiplin doğrultusunda incelemeler yapılmasına olanak tanımaktadır. Araştırma konusuna temel bir dayanak görevi gören modeller, ilgili olduğu alanda ileri sürülen düşüncelerin test edilmesi

bakımından önem taşımaktadır. Bu kısımda, örgüt kültürü konusunda geliştirilen modellere yer verilmiştir.

Örgütsel yapılara göre farklı şekillerde kendini gösteren kültürel değerler, farklı koşullardan kaynaklı ya da ülkelerde kültüre olan bakış açılarının farklılığı sebebiyle değişken bir özellikte karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; A tipi kültürel değerlerden söz edilen örgütlerde karar almada bireyselliğin önemi, kısa dönemli çalışma vb. hususlar vurgulanırken, J tipi örgütlerde ise grup kararları ve uzlaşmanın önemi ve uzun dönemli çalışma vb. özellikler kendini göstermektedir (Aldag ve Kuzuhara, 2001: 356). Farklılık, örgüt kültürü konusunda da görülen bir durumdur. Gerek çeşitli değerlendirmeler, gerekse modeller yoluyla ifade edilen konular araştırmacıların konuya sunduğu katkı bakımından önemlidir.

Değerleri, iş ilişkileri, yönetim anlayışı, simgeleri ve daha birçok unsuru içinde barındıran yapısıyla örgüt kültürü, örgütlerin yaşamına yön vermektedir. İçinde bulunulan koşullara, toplumla olan etkileşime göre ya da amaçlarının farklılığına veya diğer örgütlerden farklı olan ihtiyaçlara göre çeşitli örgüt kültürlerinden söz edilebilir (Berberoğlu, 1990: 155). Dolayısıyla örgütlerin kültürel yapılarının, bu gibi farklılıklar sebebiyle geniş bir bakış açısıyla ele alınması ile gerçekçi değerlendirmeler yapılabilir.

Örgüt kültürü, işletme alanındaki diğer birçok konu gibi geliştirilen modellerle araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu konuda kaynaklarda yer verilen modeller aşağıdaki gibidir (Danışman ve Özgen, 2008: 277-304; Eren, 2008: 142-166; Erkmen, 2010: 71-77; Yahyagil, 2004: 53-76;):

- Hofstede'in Modeli
- Schein'in Modeli
- Parsons'ın AGIL Modeli
- Peters ve Waterman'ın Modeli
- Kilmann'ın Modeli
- Quin ve Cameron'ın Modeli
- Byars'ın Modeli
- Deal ve Kennedy'nin Modeli
- Miles ve Snow'un Modeli
- Ouchi'nin Z Modeli
- Denison'un Modeli
- Danışman ve Özgen Modeli

2.3.1. Hofstede'in Modeli

Örgüt kültürü konusunda çalışan araştırmacılardan biri olan Geert Hofstede, ulusal kültürlerle ilgili çalışmalar yürütmüştür (Hofstede, 1983: 83). Bununla birlikte Hofstede'in araştırmalarının uluslararası bir nitelikte olduğu söylenebilir. Hofstede, birden fazla ülkede çalışmalar yürüten işletmelerde araştırmalar yapmıştır (Silverthorne, 2005: 9).

Hofstede, dört boyutlu bir kültürden söz etmektedir. Bunlar; “bireycilik-toplumculuk, büyük ya da küçük güç mesafesi, güçlü ya da zayıf belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-dişilik”tir. Bu boyutlar, “bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-dişilik” olarak da ele alınmaktadır (Hofstede vd., 2010: 31). Bu boyutlar, kültür konusunun çok yönlü olarak ele alındığını göstermektedir. Aşağıda görüleceği üzere zaman içinde konuya yeni boyutlar kazandırılmış, diğer bir deyişle konunun kapsamı genişlemiştir.

Hofstede Modeli'ndeki söz konusu boyutlar, örgütler açısından aşağıdaki gibi açıklanabilir (Güney, 2017: 199-201):

- Bireycilik-Toplumculuk: Bireycilik, örgütte çalışanın kendine verdiği önemi, toplumculuk ise örgütün bireyden daha önemli olduğunu ifade etmektedir.
- Güç Mesafesi: Bir örgütte güç mesafesi çoksa o örgütte konum, ilişkiler, sistem gibi konularda güç, belirleyici bir unsur olarak değerlendirilebilir.
- Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyutun yüksek derecede yaşandığı örgütte sorumluluktan kaçınıldığından, kuralcı bir çalışma anlayışından, rekabet duygusunun zayıflığından ve benzeri olumsuzluklardan söz edilebilir.
- Erkeklik-Dişilik: Örgüt bu boyutla değerlendirildiğinde, erkeklik boyutunda daha sert bir yaklaşımdan ve ilişkilerden söz edilirken, dişilik boyutu ile ilişkilerin yumuşak bir şekilde yaşanması mümkün olabilmektedir.

Hofstede'in geliştirdiği 4 boyutlu kültür modeli zaman içinde 2 boyut daha kazanmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Hofstede, 2018):

- Kısa Vadeli Oryantasyona Karşı Uzun Vadeli Oryantasyon: İnsanların odak noktasının geçmiş, gelecek ya da şimdiki zaman oluşuyla ilgilidir.
- Hoşgörüyü Karşı Kısıtlama: Zevke karşın temel isteklerin kısıtlanmasıyla ilgilidir.

Hofstede Modeli'nde görüldüğü gibi kültür zaman içinde daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bunda, değişen şartların ve ulusların, dolayısıyla örgütlerin farklılığının etkisi bulunabilir.

2.3.2. Schein'in Modeli

Edgar H. Schein, örgütsel kültür kavramını yazına kazandıran kişidir. Ona göre kültür, örgütün tamamında hissedilen bir olgudur. Örgüt kültürü, liderlik konusunda önemli bir belirleyicidir. Liderin var olması için bir gereklilik olan örgüt kültürü, örgütü tanımada önemli bir işlev görmektedir (Uzpeder, 2017: 86-88). Dolayısıyla örgütte sağlıklı ilişkiler kurulmasında, liderlik pozisyonun işlerlik kazanmasında örgüt kültürünün etkisi olduğundan söz edilebilir.

Kültürler 4 grupta ele alınmaktadır. Bu gruplar “makro kültürler, örgütsel kültürler, alt kültürler ve mikro kültürler”dir. Bu gruplara birer örnek vermek gerekirse uluslar makro kültür kapsamında, özel organizasyonlar örgütsel kültür kapsamında, meslekî gruplar alt kültürler kapsamında ve örgütle ilgili mikro sistemler ise mikro kültürler kapsamında ele alınmıştır (Schein, 2010: 2). Burada kültürlerin bir bakıma kapsamı bakımından ele alındığı görülmektedir. Geniş kitlelerle ya da daha kısıtlı kesimlerle ilişkilere göre konunun ayrıma tabi tutulduğu anlaşılmaktadır.

Örgütler birçok aşamadan geçerek değişimi yaşamaktadır. Değişim süreciyle birlikte gelişim de sağlanmaktadır. Ancak, geçilen böyle bir süreçte, örgütlerin birbirinden farklılıkları olabilmektedir. İlk dönem, orta dönem ve olgunluk dönemi denilebilecek bir süreç her örgütte farklı yaşanacaktır. Bu, Schein'in Yaşam Döngüsü Modeli olarak ifade edilmektedir (Terzi, 2016: 127). Zaman kavramı burada kendisini göstermektedir. Kültür aşamalar halinde belli bir noktaya gelmektedir.

Kültür, kendisini meydana getiren alt kültürler dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bir örgütte birçok bölüm, çok sayıda iş ve bu işleri yapan çalışanlar düşünüldüğünde alt kültürlerin önemi daha iyi anlaşılabilir. Herhangi bir bölümün çalışanı, alt kültürün öznesi olarak ele alınabilir. Bu bağlamda, çok sayıda çalışan örgüt kültürünün bir parçası olmaktadır. Ancak, şu husus önemlidir; alt kültürlerin birbiriyle uyumunun olabileceği unutulmamalı, uyumla birlikte farklılıkların da olabileceği göz ardı edilmemelidir (Kara, 2011: 40). Buna göre kültürü bir sistem gibi değerlendirmek mümkündür. Tıpkı sistem-alt sistem ilişkisinde olduğu gibi kültür ile alt kültürler ilişkisi

olduğu görülmektedir. Önemli bir husus olarak kültürün bu bağlamda bir bütünlük arz etmesi gerektiği belirtilebilir.

Schein'in örgüt kültürüyle ilgili şu ayrımından söz edilmektedir; "güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürü". Güç kültüründe, örgüt üyelerinin faaliyetlerinde ödül-ceza etkilidir ve bu tür kültür kalıcı olumlu etki bırakamayabilir. Rol kültürü, kimin ne yapacağını kurallarla ortaya koyulduğu bir kültürü ifade eder; örgüt üyeleri ne yapacağını bilir. Başarıma kültüründe örgüt üyelerinin istekle çalıştığı bir anlayış söz konusudur, sorumluluk bilinci önemlidir. Destek kültüründe ise, gönüllülük esaslı iş birlikteliği vardır (Güney, 2017: 197).

Kültür bir döngü halinde süregiden, yaşayan bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bu döngü içinde kültür, benzerlikleri ve farklılıkları bir arada barındıracak şekilde karşımıza çıkabilir. Bir bütün olarak ele alınabilecek kültür, kendisini meydana getiren alt kültürlerle işleyişine devam edecektir.

2.3.3. Parsons'ın AGİL Modeli

Parsons modelinde, sosyal sistemler ile işlevler, "uyum (adaptation), amaç belirleme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), meşruluk (legitimacy)", arasında bir ilişki olduğunu ifade edilmektedir. İşlevler, sosyal sistemin yaşamasını sağlamaktadır (Erkmen, 2010: 75).

Sosyal sistemler için gereklilik olan bu işlevler; bulunulan ortama uyum sağlama, örgütteki sistemlerin bütünleşmesi, meşru yani yasal bir zeminde örgütün var olması ve ulaşılabilir amaçların olması açısından önem arz etmektedir (Eren, 2008: 142). Diğer bir deyişle bu hususlar mantıksal bir çerçevede ele alındığında örgüt kültürünün etkinliği bakımından gerekli görülebilir.

Değişim çoğu zaman kaçınılmaz bir durumdur ve uyum sağlamayı gerektirir. Örgütler, bir sosyal sistem olarak değişime uyum sağlamalıdır. Bunu ise, gelişmeleri anlayarak yapmak gerekir (Türk, 2007: 47). Değişim kaçınılması gereken bir durum değil birlikte yaşanılması gereken bir süreç olarak görülmelidir. Konu bu anlayışla ele alındığında örgüt kültürünün de değişerek bir uyum içerisinde varlığını sürmesi olasıdır.

Bu modelden kültürün değişerek var olduğu anlamı çıkarılabilir. Bununla birlikte örgüt kültürü, hem örgütün dış çevresiyle olan etkileşimi açısından hem de iç unsurları açısından işlevlerin etkisiyle yaşam alanı bulan bir olgu olarak görülebilir.

2.3.4. Peters ve Waterman'ın Modeli

Bu modelde örgüt kültürü anlayışının başarı odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerin karşılaştırmalar yaparak daha iyiye gitmeyi amaçladığı ifade edilebilir. Diğer deyişle başka örgütle kendilerini karşılaştıran örgütlerin daha da başarılı olma gibi bir hedefleri vardır (Eren, 2008: 161). Kendisini başarılı örneklerle kıyaslayan örgütlerin başarıya ulaşacağı ifade edilebilir. Bu anlayış örgüt kültürü bağlamında da ele alınabilir. Kaldı ki örgüt kültürü değişime açık bir konudur.

Peters ve Waterman'ın mükemmeliyetçi esasa dayalı modeli, başarılı işletmelerin incelenmesiyle meydana getirilmiştir. Model, sekiz maddede açıklanabilir (Varoğlu, 2013: 105):

- Süreçler aksatılmadan uygulamaya dönük kararlar alınmalıdır.
- Başarıda müşteriden öğrenmenin etkisi unutulmamalıdır.
- Örgütler, üyelerine hareket olanağı tanımalıdır.
- Örgüt üyeleri önemsenmelidir.
- Örgütlerin yapısı karmaşık olmamalıdır.
- Örgütün yöneticileri, işle ve üye ile ilgili olmalıdır.
- Bilinmeyen iş sahalarında faaliyet gösterilmemelidir.
- Örgütlerde üst yönetimin otoritesinin yanında, diğer birimlere de yetkiler verilebilir.

Örgütlerin başarıya ulaşmasının yolu, her örgütün kendine uygun değerlerle hareket etmesidir. Başarıya giden yol her örgüt için aynı olmayabilir. Dolayısıyla mükemmelliğin göreceli olduğu söylenebilir (Erkmen, 2010: 76). Başka bir deyişle örgütler bulundukları çevresel şartları dikkate alarak fakat kendi özel yapıları içinde bir noktaya varabileceklerdir.

Bir örgütün başka örgütlerle kıyaslamalar yaparak kültürel anlamda gelişimi mümkün olabilir. Her örgütün kendisine özgü bir yapısının olduğu yapılacak kıyaslamada dikkate alınır, başarılı bir örgüt kültürü meydana getirilebilir. Böylece örgütler kendilerine göre bir mükemmellik çerçevesinde sistem oluşturabilirler.

2.3.5. Kilmann'ın Modeli

Kilmann, kültürü sosyal bir olgu olarak ele almaktadır. Kültürün bir varlığı olduğu düşünülmektedir. Alışlagelmiş işlerden farklı olan kültür, meydana geldikten sonra çalışanların davranışlarını etkileyebilecektir (Kilmann, 2018). Örgütler birden çok bireyden meydana gelen yapılar olarak düşünüldüğünde, kültürün sosyal bir etkileşimin ürünü olduğu ve bunun ardından ise sosyal ilişkiler içinde kültürün bir etkileşim sürecinde yaşam bulduğu söylenebilir.

Kilmann Modeli'nde, örgüt kültürünün dinamik anlam taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu modele göre örgüt kültürü, işi ve çalışanı etkilemektedir. Çalışanı davranışa sevk eden örgüt kültürünün, çalışanın işe karşı isteğinin artmasını sağlayarak motivasyonu yükselttiği söylenebilir (Leblebici ve Karasoy; 2009: 284). Diğer bir deyişle, iş ile çalışan etkileşiminin gelişmesinde, performansın artmasında, örgüt kültürünün etkisi olacaktır.

Örgüt kültürü, bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olmak üzere 2'ye ayrılarak Kilmann Modeli kapsamında ele alınmaktadır. Buna göre, bürokratik örgüt kültüründe, belli bir düzeni olan ve kabul edilmiş, değişimi pek de kolay olmayan bir işleyiş söz konusudur. Yenilikçi örgüt kültüründe ise, değişerek uyum sağlamak esastır (Eren, 2008: 146-147). Bu iki yaklaşımdan kültürün bazen zor da olsa değişebileceği kimi zaman ise yeniliğe açık bir anlayışla değişime daha kolay uyum sağlanabileceği anlaşılmaktadır.

Kültür, yaşayan bir varlık gibi değerlendirilebilir. Yaşam alanı bulunduğu örgütte şartların etkisiyle yeniliğe açık olması gereken bir değerler kümesi olarak düşünülebilir. Bu bakımdan kültür durağanlıktan uzak, dinamik bir özellikte görülmelidir.

2.3.6. Quinn ve Cameron'ın Modeli

Örgüt kültürü, örgütün öğelerini bir arada tutmakta ve bir topluluk olan örgütün bir bütün olarak varlığını sürdürmesine katkıda bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 13). Bu tanımlama, örgüt kültürünü ortaya koymaktadır. Ancak, örgütlerde farklı kültür anlayışları söz konusu olabilmektedir.

Quinn ve Cameron rekabetçi değerler modelini geliştirmiştir. Örgüt kültürünü bu modeli kullanarak değerlendirmişlerdir. Model, örgütlerde hangi kültürün egemen olduğunu belirlemek amacıyla geliştirilmiştir (Yücel ve Koçak, 2014: 49). Egemen kültürün belirlenmesi örgütte hangi bakış açısıyla ve nasıl bir anlayışla çalışmalar yürütüleceği ile ilgili sorumlu kişilere yol gösterebilecektir. Bununla birlikte egemen kültürden başka kültür tiplerinin de örgütte var olabileceği unutulmamalıdır.

“Hiyerarşi kültürü, piyasa kültürü, klan kültürü ve adokrasi kültürü” Quin ve Cameron Modeli’nde ele alınan kültür ayrıımıdır. Hiyerarşi kültüründe, biçimsel bir yapı söz konusudur ve düzenin doğru çalışması önemlidir. Piyasa kültüründe, örgüt için önemli olan verimlilik ve rekabet gücüdür. Klan kültüründe, birlikte iş yapma ve çalışanın gelişimi önemlidir, katı bir düzenin olduğu söylenemez. Adokrasi kültüründe ise, yenilikçi bir anlayış söz konusudur, karşılaşılan fırsatlara uyum sağlanmalıdır (Cameron ve Quin, 2006: 33-37). Sözü edilen bu kültür tipleri konuya ilişkin farklı çalışma anlayışlarının olduğunu göstermektedir. Kendisine göre hareket edilecek kültür tipi şartlar dahilinde istenen hedefe ulaşılmasını sağlayabilir.

Bu modelde, yukarıda ifade edildiği gibi, birbirinden ayrı 4 kültür tipi yer almaktadır. Örgütlerin birbirinden farklı iç ve dış çevresel şartlarda ve farklı yapılara sahip olduğu düşünüldüğünde, tercih edilecek kültür tiplerinin değişkenlik gösterebileceği ifade edilebilir.

2.3.7. Byars’ın Modeli

Bu modelde, iki konu üzerinde önemle durulmaktadır. Bunlar, katılımcılık ve çevreyle etkileşimdir. Faaliyetlerin kime yönelik yürütüldüğü, çevreyle olan etkileşime göre örgütün alacağı konum değişkenlik göstermektedir. Örgütler katılımcılık ve dolayısıyla yenilikçilik odaklı çalışmalar gerçekleştirebilmektedir. Çevreyle olan ilişkilerde ise, çevreyi etkileyen ya da çevreden etkilenen bir örgüt olarak faaliyetler yürütülebilmektedir (Tutar, 2017: 289). Bu bağlamda örgütün çevreyle olan etkileşiminin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Çalışmaların ise işbirliği içinde yürütülmesi gerektiği de anlaşılan bir başka husustur.

Byars Modeli’nde kültür 4’e ayrılarak “etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür” olmak üzere ele alınmıştır. Etkileşen kültürde, örgütlerin etkileşimde bulundukları çevrenin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldiği ifade edilmektedir. Bütünleşik kültürde, örgütlerin yenilikçi bir bakış açısıyla faaliyetlerde bulunarak çevrelerini etkilemesi söz konusudur. Müteşebbis kültürde, katılımcılığın yeterince gelişmediği belirtilmektedir. Sistematik kültürde ise, faaliyetler olağan seyrinde yürütülmektedir (Eren, 2008: 150-152).

Yönetimin bakış açısına bağlı olarak kararlara katılımın örgütte ne ölçüde gerçekleşeceğinin, yeni fikirlerin ortaya atılarak örgüte katacağı değerlerin ve örgütün çevre üzerindeki etkisinin ya da çevreden etkilenmesinin modelin esasını oluşturduğu

anlaşılmaktadır. Örgütün iç çevresindeki yönetsel eğilimler ve buna bağlı davranışlar ve dış çevreyle olan ilişki bağlamında kültürün ele alındığı görülmektedir.

2.3.8. Deal ve Kennedy'nin Modeli

Örgüt kültürü konusunda geliştirilen modellerden biri Deal ve Kennedy'nin modelidir. Bu modelde; “sert adam-maço kültür, sıkı çalış-sert oyna kültürü, bahis iddia kültürü ve süreç kültürü olmak” üzere kültür ayrımı yapıldığı görülmektedir (Güney, 2017: 193-194).

Örgüt faaliyetlerinin başarısı ve çevre etkileşimi esas alınarak, Deal ve Kennedy Modeli aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2008: 153-155; Güney, 2017: 193-194):

- Sert Adam-Maço Kültürü: Belirsizlik yüksektir. Yüksek risk söz konusudur. Geri bildirim hızı yüksektir.
- Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü: Risk yüksek değildir. Geri bildirim hızı yüksektir. Çok çalışma söz konusudur.
- Bahis-İddia Kültürü: Risk yüksektir. Geri bildirim hızlı değildir. Katı bir çalışma düzeni yoktur.
- Süreç Kültürü: Risk yüksek değildir. Geri bildirim hızlı değildir. Yönetimin sahip olduğu değerler önemlidir.

Model, “yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü” olarak da ifade edilmektedir (Acuner, 2010: 14-15). Esasları itibarıyla aynı olmakla birlikte konunun farklı şekillerde ele alındığı düşünülebilir.

Bu modelde, riskin önemli bir etken olduğu ve geri bildirimin değişkenlik gösterebileceği anlaşılmaktadır. Kültürel anlayış, çevrenin de etkisiyle şekillenerek örgüt faaliyetlerini etkileyebilir. Faaliyetlerle ilgili bilinmezler beraberinde riski de getirerek nasıl hareket edileceğini, hangi kültür anlayışına göre davranılacağını etkileyebilir. Bu sebeple örgütler çevresel değerlendirmeleri dikkatle yapmalıdır.

2.3.9. Miles ve Snow'un Modeli

Miles ve Snow Modeli'nde örgütlerin 4 farklı kültürel anlayışa göre hareket edebileceği ifade edilmektedir. Buna göre örgütlerin piyasada faaliyette bulunurken sahip

oldukları konuma ve rakiplerine göre kendilerine yön çizdiği düşünülebilir. Söz konusu dört kültür ve açıklamaları aşağıdaki gibidir (Erkmen, 2008: 20-21):

- Koruyucu Kültür: Örgütler, konumlarını korumayı amaçlamaktadır.
- Geliştirici Kültür: Örgütler piyasada önde olmayı amaçlamaktadır.
- Analizci Kültür: Örgütler konumlarını koruyarak temkinli bir yol takip etmektedir.
- Tepki Verici Kültür: Örgütlerin güçlü bir etki altında değişime yönelmesi söz konusu olabilmektedir.

Bu modelde, söz konusu kültür ayrımları risk açısından da değerlendirilebilir. Koruyucu kültürde riskin düşük olduğu durumlar tercih edilmektedir. Analizci kültürde ise, risk alınabilmekte fakat kontrolsüz hareket edilmemektedir. Geliştirici kültürde risk, örgütleri kısıtlayıcı bir engel olarak görülmemekte, göze alınan bir olasılık olarak değerlendirilmektedir. Tepki verici kültürle ilgili olarak ise, riskin kolaylıkla göze alınmayacağı düşünülmektedir (Tutar, 2017: 276-278). Risk-kontrol çizgisinde konunun değerlendirildiği görülmektedir. İçinde bulunulan koşullara göre modelden beklenen faydanın sağlanabileceği varsayılabilir.

Söz konusu model baz alınarak örgütlerin piyasada varlıklarını sürdürürken, elde edebilecekleri kazanımlar ya da mevcut konumlarını elde tutabilmek için davranışta bulunduğu ileri sürülebilir. Tercih edilecek kültür anlayışının uygulanabilirliği risk, rekabet gibi konularda örgütlerin eğilimlerini ortaya koyabilecektir.

2.3.10. Ouchi'nin Z Modeli

Ouchi Modeli'ne “Z Tipi Kültür” de denilmektedir. Doğu ile batı kültür anlayışlarının karması gibi değerlendirilebilecek Ouchi Modeli'nde örgüt ile çalışanların birlikteliğinin uzun süreli olması istenmektedir. Bu durumun çalışanın başarısıyla ilgili olduğu söylenebilir. Örgütte kalıcı olmak çalışan için örgüte duyulan güven demektir. Kararlara katılım önemlidir. Örgütte katı bir düzen olduğu söylenemez (Varoğlu, 2013: 103-104). Çalışanlar ile örgüt ilişkisinin sürdürülebilir ve fayda odaklı olduğu bu modelden yapılabilecek bir çıkarımdır. Kalıcı ilişkilerin önemi vurgulanan önemli bir husustur.

Z Modeli, bir yönetim anlayışıdır. Bu tür bir anlayışın, yönetim ile çalışanlar arasındaki kültürel uyumun sağlanmasında olumlu etkisi olabilir. Yaşanabilecek sorunların üstesinden gelmede, çalışanların bu anlayışı, benimsemesi önemli katkılar sağlayabilir.

Kültürün bir uyum sorunu olmasının önüne geçmek için örgüt yönetiminin herkes için temel değerler çerçevesinde hareket etmesi gerekir (Ouchi, 1981: 40). Bu bağlamda sağlanabilecek uyum başarıyı getirecek bir araç gibi değerlendirilebilir. Kültürel uyumun sorunsuzluk için bir katkı sunabileceği ileri sürülebilir.

İletişim örgütler için önemli bir konudur. Ouchi Modeli'nde, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan paylaşımların örgütte iletişimi geliştirdiği ifade edilmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlü olması da önemsenen konular arasındadır (Türk, 2007:49-50). Etkili iletişimin, güçlü ilişkilerin ve paylaşımın örgütte başarıyı getireceği umulabilir. Bu hususlar örgüt kültüründen ayrı düşünülemeyecek noktalar olarak değerlendirilmelidir.

Modelde, örgütün başarısında örgüt ile çalışanların birbiriyle olan uyumunun önemli bir etken olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanın sadece iş yapan kişi olarak değil, bununla birlikte yaşamının birçok yönüyle örgüte etkide bulunabilecek varlık olduğu ifade edilebilir.

2.3.11. Denison'un Modeli

Denison modeli, örgüt kültürü konusunda yararlanılan çalışmalardan biridir. “Davranış temelli oluşu, iş ortamı içinde tasarlanması ve oluşturulması, iş düzeyindeki sorunları keşfetmek için iş dilini kullanması, nihai iş sonucuyla bağlantılı olması, hızlı ve uygulamasının kolay olması ve organizasyonun tüm seviyeleri için geçerli olması” modelin özellikleridir (Denison ve Neale, ? : 11). Bu noktalar dikkate alındığında modelin uygulamada bir tercih sebebi olduğu ifade edilebilir. Ancak, bunların dışında örgütün sahip olduğu olanaklar ve içinde yer alınan şartlar da göz ardı edilmemelidir.

Yapılan araştırmalarla birlikte örgüt kültürünün farklı boyutlarla ele alınabileceği görülmektedir. Denison ve Mishra, örgüt kültürünü dört ana boyut itibariyle ele almaktadır. Bunlar; uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılımdır (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Denison modelinin yukarıda belirtilen ana boyutlarının yanı sıra alt boyutları da vardır (Denison, 2000). Tüm boyutlar uyum yeteneği (değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme), misyon (amaçlar ve hedefler, vizyon, stratejik yönetim), tutarlılık (koordinasyon, uzlaşma, temel değerler) ve katılım (yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme) olarak ifade edilmektedir (Denison Consulting, 2023). Modelin çok boyutlu olması konuyu farklı noktaları itibariyle değerlendirmenin mümkün olabileceğini göstermektedir.

Modelin boyutlarını maddeler halinde gibi açıklanabilir (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 143-144; Yahyagil, 2004: 59-61):

- **Uyum Yeteneği:** Çevreye uyum sağlanmasıyla ilgilidir. Dış çevresel unsurlar üzerinde durulmaktadır. Değişim önemsenmektedir. Müşteri ilişkileri de önemsenen bir başka konudur.

- **Misyon:** Stratejik kararlarla ilgili olduğu ve vizyon konusunu kapsadığı ifade edilmektedir. İleri görüşlülük ve tanımlanmış net uzun vadeli amaçlar ele alınmaktadır.

- **Tutarlılık:** Bu boyutta çevreyle olan ilişkilerde denge ve istikrar önemsenmektedir. Temel değerler, örgütün amaç-yöntemleri konusunda uzlaşma ve eşgüdüm konularını kapsamaktadır.

- **Katılım:** Yeni çalışanların örgüte uyumu ve katılımı ile ilgilidir. Yetkilendirmenin çalışanlara olumlu etki yaptığı, çalışanlarının teşvik edilmesi gerektiği ve eğitim vb. desteklerin verilmesi üzerinde durulmaktadır.

Bu modelde, örgütler açısından dış çevrenin önemi üzerinde durulmaktadır. Özellikle müşterilerle olan ilişkilere vurgu yapılmaktadır. Örgütlerin vizyoner bir bakış açısıyla ve amaçlara yönelik çalışmalar yürütmesi gerektiği bir başka çıkarım olarak yapılabilir. Çevreyle olan ilişkilerin istikrarlı bir çizgide sürdürülmesi gerektiği ve örgütün çalışanlarının süreçlere katılmasının önemi de vurgulanan diğer hususlar olarak dikkat çekmektedir.

2.3.12. Danışman ve Özgen'in Modeli

Örgüt kültürü, benzerlikleri ve farklılıkları bünyesinde barındıran bir kavramdır. Bir örgüt kültürünün diğerinden farklılıkları çok olsa bile benzerliklerinin de olabileceği unutulmamalıdır (Danışman, 2010: 5). Örgüt kültürü, farklılıklar ve benzerlikler üzerine meydana gelen bir değerler bütünü olarak görülebilir.

Danışman ve Özgen, kültür konusunda Türkiye’de yapılan araştırmalara yol göstermek amacıyla çalışmalar yürütmüştür. Kültür, alt kültürler bazında ele alınmıştır. Alt kültürlerin oluşumu açıklanmaya çalışmıştır. Kültür, boyutlarıyla ortaya konularak konuya açıklık getirilmiştir. Danışman ve Özgen’in geliştirdiği kültür boyutları “kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonellik ve açıklık”tır (Danışman ve Özgen, 2008: 281). Bu çok yönlü bakış açısı olabildiğince farklı yönlerden konunun değerlendirilmesine imkân tanıyabilir. Dolayısıyla kültür konusu örgütler bazında kolaylıkla değerlendirilebilir.

Yukarıda yer verilen, Danışman ve Özgen'in geliştirdiği boyutların kısa açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir (Danışman ve Özgen, 2003: 105-106; Danışman ve Özgen, 2008: 281):

- Kuralcılık Eğilimi: Kurallara ne ölçüde uyulduğuyla ilgilidir.
- Hiyerarşi Eğilimi: Statü ve otoritenin önemsenmesiyle ilgilidir.
- Sonuç Eğilimi: Sonuçlara odaklanılmasıyla ilgilidir.
- Klan Eğilimi: Çalışılan ortamın nasıl görüldüğüyle ve ilişkilerle ilgilidir.
- Destekleyicilik: İnisiyatif ve bireysel haklarla ilgilidir.
- Takım Eğilimi: Birliktelik ve işbirliği ile ilgilidir.
- Gelişme Eğilimi: Yeni fikirler, kalite, esneklik konularıyla ilgilidir.
- Profesyonellik: Rasyonellik, başarı ve yetkinliğin önemsenmesiyle ilgilidir.
- Açıklık: Tartışarak karar vermeyle ilgilidir.

Bu model, örgüt kültürünün oluşumunun ortaya koyularak anlaşılması açısından katkı sağlamaktadır. Modelden anlaşılan, örgüt kültürünü açıklayabilmek için alt kültürlerin açıklığa kavuşturulması gerektiğidir.

2.4. Liderlik Kavramıyla İlgili Bilgiler

Hizmetkâr liderlik konusuna geçmeden önce, konunun daha iyi anlaşılması için *Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı*, *Lider Kavramı ile Yönetici Kavramının Karşılaştırılması*, *Liderin Sergileyebileceği Kişilik Özellikleri* ve *Lider ile Takipçilerinin İlişkisi* konularına yer verilmiştir.

2.4.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı

Yaşamın doğal unsurlarından biri liderliktir. Liderlik, toplumsallıkla ilintili bir kavramdır. Diğer bir deyişle toplumsal yaşamla liderliğin varlığı birbirine bağlıdır (Hackman ve Johnson, 2004: 5). Liderlerin toplumun içinden çıkan bireyler olduğu düşünüldüğünde bu ilişki daha kolaylıkla anlaşılabilir.

Liderlik, başkalarına bir iş yaptırmakla ya da yapmasını istemesini sağlamakla, ilişkilendirilmektedir. Şekillendirici bir etkisi de olduğu ifade edilen liderlik, sıradan bir pozisyon ya da iş olarak görülmemektedir (Haslam, vd., 2011). Bu bağlamda liderlik,

başkalarını yalnızca davranışa sevk edecek bir mekanizma değil, davranışla birlikte isteklendirecek bir güç olarak da görülebilir.

Liderlik “bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Ayhün, 2013: 6). Bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi için etkileyen ve etkilenen insanların, bir örgütte birlikte çalışması gerektiği açıktır.

Sabır, tutarlılık, ileri görüşlülük, güvenilirlik gibi birçok özelliği gerektiren liderlik, “kurum üyelerinin, rutinin dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır, kurumsal dönüşüm için katkı almaktır” (Akdemir, 2008: 60-65). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere liderin etkisi ve bu etkinin sonucunu alma söz konusudur. Bu, alışılmış bir çalışma seyrinin ötesine geçme çabası olarak değerlendirilebilir.

Lider, bireyleri ortak noktalar etrafında toplayan ve diğer bireylerde farklı yönleri olan etkileyici bir kişi olarak düşünülebilir. Bununla birlikte çeşitli liderlik özellikleri ve birçok liderlik türü söz konusudur (Aslan ve Özata, 2011: 140). Çalışmanın ileriki kısımlarında bu konularda ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

2.4.2. Liderlik Kavramı ile Yönetici Kavramının Karşılaştırılması

Örgütlerde çok sayıda insanın ve bu insanların ulaşmayı umdukları amaçların var olduğu düşünüldüğünde, işlerin ve dolayısıyla işleri yapacak insanların başında sorumlu kişi veya kişilerin olması gerektiği açıktır. Sorumluluk taşıyan bu kişi veya kişiler görevleri ve kendilerine verilen yetki gereği yönetici sıfatını alabilirler ve/veya gelişmiş kişisel özellikleri ve takipçilerinin de varlığı sebebiyle lider olarak görülebilirler. Bu durum kimi zaman konuya ilişkin anlam karmaşasına dönüşebilir.

Yönetici, bilgi ve tecrübesiyle bünyesinde çalıştığı örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan ve bunu örgütteki diğer insanları yöneterek gerçekleştiren kişidir (Koçel, 2010: 63). Buna ek olarak yönetici kavramıyla ilgili kısa tanımlar aşağıdaki gibidir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 36):

- Yönetici, bir işin yapılması için kaynakları bir araya getiren ve kullandıran kişidir.
- Yönetici, yönetimin temel işlevlerinin yerine getirilmesini etkileyen kişidir.
- Yönetici, işlerle ve çalışanlarla ilgili sorumluluk taşıyan kişidir.

Örgütler, kendi kültürlerine sahip oluşumlar olarak görülebilir. Bu çerçevede, örgütlerin bir çalışanı olarak yöneticiler de örgüt kültürünün bir parçası şeklinde değerlendirilebilir. Yönetici, görevlerini yerine getirirken örgüt kültüründen etkilenen ve bu kültüre etkide bulunan kişi olarak tanımlanabilir (Kara, 2011: 49). Yöneticiler, örgütün önemli ve dinamik bir unsuru olarak değerlendirilebilirler. Bununla birlikte, açıklamalardan anlaşıldığı üzere bir yönetici bulunduğu örgütün kültürünün bir parçası olarak düşünülebilir. Etkileşimli bir ortamda işlerin idaresinde itici rolün yöneticiye düştüğü de ifade edilebilir.

Yöneticiler, sahip oldukları ve yaşama geçirdikleri özellikleriyle bulundukları örgüte değer katmaktadır. Sorunların çözümüne ve sonuca odaklı olma, işbirliği ile çalışma, bilinçli hareket etme, kararlı bir duruş sergileme vb. olmak üzere sıralanabilecek bu özellikler yöneticilerin varlığını hissettirmektedir (Taşlıca, 1986: 229). Bu özelliklerin liderde de bulunması gerektiği açıktır. İnsanların idaresini üstlenmiş kişilerin, bir liderin, vasıfsız olması ve bu özelliklere sahip olmaması düşünülemez.

Lider ile yönetici kavramlarının benzer ve farklı yönlerinin olduğu ortadadır. Ancak, bu iki kavramın yeri geldiğinde birbirini desteklediğini belirtmek gerekir. İyi bir yöneticilik ya da iyi bir liderlik arzulanan bir durumdur. Takipçilerini sürükleyen, onları yönlendiren bir liderin, örgütünün başarısını hedefliyorsa kendisini yöneticilik özellikleriyle geliştirmesi gerekmektedir. Çok sayıda takipçi ile iletişim, kısıtlı zaman, mekân darlığı, iş yoğunluğu gibi liderlik faaliyetlerini kısıtlayıcı ya da zorlaştıran etkenler dikkate alındığında yöneticilik ile liderliğin birbirini tamamlayıcılığı anlaşılabilecektir (Sargut, 2015: 1-2). Yöneticiliğin ve liderliğin bir arada etkileyici bir mekanizma olarak performans ortaya koyacağı söylenebilir. Çünkü, zaten etkileyici bir kişi olan liderin yönetici bilgi ve becerilerine de sahip olması örgütler için olumlu bir durumdur.

Örgütte, yönetici ya da lider olsun, fark edilmesi gereken, bir kişinin belli bir konumdayken işi ve çalışanları idare etmeyi üstlendiğidir. Geçmiş deneyimler, sahip olunan donanım, beşeri ilişkilerdeki beceri gibi birçok etkenin yöneticilik ile liderlik ayrımında belirleyici olduğu düşünülebilir.

2.4.3. Liderin Sergileyebileceği Kişilik Özellikleri

Bireyin sahip olduğu özelliklerle yakından ilgili olan kişilik kavramı, her bir bireyin, diğer bireylerden farklılıklarıyla ilgilidir. Bireylerin taşıdığı ve diğer bireylerden farklı olan özellikleri, kişilik kavramını etkilemektedir (Özkalp, 2013: 29). Kısaca

belirtmek gerekirse kişiliğin, bireylerin kendilerine has özelliklerden, onları başkalarından ayıran özelliklerden oluştuğu söylenebilir.

Kişilik kavramıyla ilgili farklı bir değerlendirme ise şöyledir; kişilik, özellikler bütünü ise, bu, sahip olunan fiziksel özellikler ve düşünsel özellikler şeklinde ele alınabilir. Ayrıca, kişiliği bireye özgü bir bütün olarak ele almak mümkün olmakla birlikte, başkalarının yaptığı değerlendirmelerle anlaşılan bir kavram olarak düşünmek gerekir (Şimşek vd., 2010: 79). Kısacası bireyin görünür özellikleri ile birlikte hissedilen zihinsel özellikleri de kişiliği dışı vuran unsurlar olarak düşünülebilir.

Liderlik, şartların ortaya çıkardığı ve kişide bulunan özelliklerle desteklenen bir pozisyon olarak görülebilir. Bu pozisyonun başında bulunan lider ise doğal olarak konunun öznesidir. Liderin özelliklerinin davranışlarına yansımaları, liderlik çabalarının başarısı açısından önemlidir. Bu bağlamda, lider aynı zamanda yöneticilik özelliği taşıyabilir (Sargut, 2015: 6-14). Aynı çalışmada bu durum, iş yaşamının karmaşası, yoğun çalışma gibi sebeplerle açıklanmaktadır. Bundan yola çıkılarak, liderin kişiliğini yöneticilik özellikleriyle geliştirerek faaliyetlerde bulunmasının uygun olacağı ifade edilebilir.

Liderin kişilik özellikleri daha da ayrıntılı ifade edilebilir. Ancak konuyu farklı bir pencereden görmek bakımından gruplandırma yapılabilir. Fiziksel özellikler, kişilik, işle ilgili özellikler, zeka ve yetenek, sosyal özellikler ve sosyal geçmiş olmak üzere özelliklerin ayrıma tabi tutulduğu anlaşılmaktadır (Daft, 2016: 521). Aileden gelen kalıtsal özellikler, içinde yer alınan toplumsal yapının bireye katkısı ve bireyin kendine özgü özellikleri konunun çeşitli yönlerden alınmasına yol açan etkenler olarak görülebilir.

İnsanlar özellikleriyle ve bunları gerek gündelik yaşamlarına gerekse iş yaşamlarına yansıtarak var olmaktadır. Lider için de aynı değerlendirme yapılabilir. Bir lider için çok sayıda özellikten söz edilebilir. Bunlar fiziksel özellikler olabileceği gibi gözle görülmeyen soyut özellikler de olabilir. Liderin kişilik özellikleri ister tek tek sıralansın ister gruplandırılınsın, takipçiler ile olan ilişkilerin yoğunluğu ve kısıtlayıcı etkenler sebebiyle bir noktada sınırlanacaktır.

2.4.4. Lider ile Takipçilerinin İlişkisi

İnsanların birbiri ile kurduğu ilişki doğal yollardan olabileceği gibi görev ve sorumlulukların bir gereği olarak da söz konusu olabilir. İş ortamlarında ya da örgütsel faaliyetlerin gerçekleştiği ortamlarda herkes, görev ve sorumluluklarına göre rol üstlenecektir. Dolayısıyla ilişkiler buna göre şekillenecektir. Kurulacak ilişkiler ağı içinde

kimileri kendisine bağılı bireyler sebebiyle liderlik görevini üstlenirken, kimileri ise buna bağılı olarak bir liderin gözetiminde ve öncülüğünde çalışmalar yürütebilecektir.

Örgütler, kararların alındığı ve alınan kararların uygulandığı ortamlardır. Örgüt üyelerinden bazıları karar alıcı, bazıları ise alınan kararları uygulayıcı bir rol üstlenebilirler (Schein, 1980: 53). Lider ile takipçileri arasındaki ilişki de böyle ele alınabilir. Liderler karar almada etkin rol alacak, takipçiler ise kararları uygulamada rol üstlenecektir.

Lider, örgütte etkileyici bir kişi konumundadır. Sahip olduğu vizyonla örgüt üyeleri üzerinde etkisi olan lider, aynı zamanda örgütün işleyişini de etkilemektedir. Bu etki ortamında değerlerin, simgelerin ve davranışların rolü olduğunu belirtmek gerekir (Daft ve Armstrong, 2015: 354). Diğer bir deyişle lider, geleceğe doğru bakan, kültürel öğeleri kullanarak çalışmalar yapan kişi olarak ele alınabilir.

Lider ile takipçilerinin ilişkisi, liderlik süreci dikkate alınarak değerlendirilebilir. “Liderlik süreci, lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir” (Koçel, 2010: 575). Bu açıklamadan yararlanarak lider ile takipçileri arasında bir ilişkinin var olacağı, bu ilişkinin ise belli koşullarda gerçekleşebileceği söylenebilir.

Yapısı itibariyle resmi bir oluşum içinde ya da doğal olarak gelişmiş bir düzen içinde lider ile takipçileri arasında ilişkiler kurulabilir. İlişkiler bir zorunluluktan veya gönüllük esasından kaynaklanabilir. Buna göre lider, yetki sahibi olmayıp da kişileri kendisine çeken etkili bir kişi olabilir (Ertürk, 2013b: 100-101). Birey, içinde yer aldığı toplum/örgüt içinde resmi bir düzen içinde lider olabilir ya da insanlar tarafından yaşamın kendi seyri içinde resmi bir etki olmaksızın lider olarak nitelendirilebilir.

İnsan doğası gereği başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacında olduğundan, bu ihtiyacını başka ortamlarda olabileceği gibi bulunduğu örgütte de tatmin etmeye çalışabilir. Ancak, örgütlerde ilişkiler belli koşullarda kararlar almak ve bunu işe dönüştürmek üzerine kurulduğu için konu disiplin içinde değerlendirilebilir. Lider ile takipçi ilişkisi bu bağlamda ele alınabilir.

2.5. Liderlik Kuramları

Kaynaklarda liderlikle ilgili üç kuramdan söz edilmektedir. Bu kuramlar, “Özellik kuramı, davranışsal liderlik kuramları ve durumsal liderlik kuramları” şeklinde belirtilmiştir (Budak ve Budak, 2004: 379-409). Bu çalışmada; liderlik kuramlarına *Özellikler Kuramı*, *Davranışsal Kuram* ve *Durumsallık Kuramı* başlıkları altında yer verilmiştir.

2.5.1. Özellikler Kuramı

İnsanlar birçok özelliğe sahip olarak yaşamını sürdürmektedir. Sahip olunan özellikler davranışları ve dolayısıyla diğer insanlarla ilişkileri, yapılan işlerin sonucunu ve yaşama dair birçok konuyu etkilemektedir. Bu konulardan biri liderliktir.

Özellikler kuramına göre, liderin özellikleri ile liderlik davranışı birbiri ile ilişkilidir ve liderin başarısı, liderin özelliklerine bağlıdır (Güney, 2012: 364). Dolayısıyla liderin şahsında özellik, davranış ve başarının birbiri ile etkileşimi olduğu söylenebilir.

Liderin özellikleri iki kısma ayrılarak incelenmiştir; fiziksel özellikler ve kişisel özellikler. “Boy ve sağlık durumu” gibi özellikler fiziksel özellikleri ifade ederken, “zekâ ve hitabet yeteneği” gibi özellikler ise kişisel özellikler kapsamında ele alınmaktadır (Eren, 2008: 437). Bu özelliklerin yanı sıra bir liderde “cinsiyet, bilgi, samimiyet, doğruluk, kararlılık, kendine güven duyma” gibi özellikler de bulunabilir (Ertürk, 2013a: 175).

Lider, sahip olduğu özellikleri itibarıyla kabul görecektir. Özellikleri, takipçileri tarafından, diğer bir deyişle öncüsü olduğu grup tarafından kabul görmeyen lider, liderliğinin gereklerini yerine getiremeyecektir. Burada şu hususun unutulmaması gerekmektedir; lider, arkasından sürüklediği kişilerden farklı özellikleriyle öne çıkan kişidir (Koçel, 2010: 575-576). Dolayısıyla lider, farklı yönleriyle ilgi gören kişidir denilebilir.

Bir lider, çok sayıda özelliğe sahip olabilir. Bu özellikler, liderin kişiliğine, içinde bulunulan örgütün yapısına ve lider ile takipçilerinin ilişkisine göre kendisini gösterebilir. Liderlik özellikleri, değişkenlik gösterebilir. Yukarıda ifade edilen özelliklerle birlikte *Tablo 2.*, konunun anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Tablo 2. Özellikler teorisine göre liderin sahip olabileceği özellikler

Liderin Özellikleri
▪ Sorunların üstesinden gelmede zekâ etkili bir özellik olacaktır.
▪ Bilgi sahibi olma, önemli bir özellik olarak değerlendirilebilir.
▪ Lider ile takipçilerin ilişkisinde, liderin kendisine güvenmesi fayda sağlayacaktır.
▪ Enerjik bir lider, takipçilerinin taleplerini kolaylıkla değerlendirecektir.
▪ Gerilime dayanıklı olma, liderin belirsizlik karşısındaki tavrını kolaylaştırabilir.

Kaynak: George ve Jones, 2005: 377.

Özellikler kuramından anlaşılan, liderin taşıdığı özellikleriyle kabul gören bir kişi olduğudur. Bu bağlamda; takipçilerce benimsenen lider özellikleri, liderin davranışlarını şekillendirebilir ve varlığını etkileyebilir. Özelliklerin davranış veya söylem olarak karşı tarafa yansıtacağı göz ardı edilmemelidir.

2.5.2. Davranışsal Kuram

Liderlikle ilgili ortaya koyulan kuramlardan bir diğeri, davranışsal kuramdır. Davranışsal kuramının ortaya çıkışı, özellikler kuramının bırakılarak liderin davranışları üzerine odaklanılmasından ileri gelmiştir. Bunun sebebi olarak, liderin sergilediği davranışların daha kolay anlaşılması ifade edilmektedir (Güney, 2012: 371). Örnek davranışların bireyler üzerinde daha kolay bir etki bırakması bu durumu açıklayabilir. Görünürde anlaşılır ve kolay örneklerin olması bireyleri kolaylıkla etkileyebilir.

Davranışlar, konusu ve öznesi açısından önem arz eden, gözleme tabi tutulup sonuçları itibariyle değerlendirilebilen hareketlerdir. Bu hareketler, liderlik konusunda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre davranışlar, odak noktasının iş ya da çalışan olmasına göre iki farklı açıdan değerlendirilmiştir. Bunlardan biri, işin içeriğine ilişkin sorumluluklar ve kalite gibi konularla ilgiliyken, diğeri ise çalışana verilen değerle ilgilidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 219).

Bu kuramda liderliğin, liderin takipçileriyle ilişkileri üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Burada liderin takipçilerine davranışları esas alınmaktadır. Takipçilere lider tarafından sergilenen davranışlar, karşı bir davranış meydana getirerek liderliğin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Akçakaya, 2010: 94). Başka bir deyişle lider-takip ilişkisinin etkileşim ortamı içinde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Taraflar birbiri üzerinde karşılıklı bir etki bırakacaktır. Böylelikle liderlik işleyişini sürdürebilecektir.

Çalışanlar, astlar, çalışma arkadaşları gibi adlandırılabilir takipçilere karşı liderin davranışlarının ve buna karşı takipçilerin verdiği tepkilerin davranışsal kuramın esasını meydana getirdiği anlaşılmaktadır. Bu kuramda, liderliğin başarıyla yürütülebilmesi için liderin takipçilerine nasıl davrandığının da önem arz eden konular arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla davranışsal kuramda liderliğin, öncelikle liderin başlattığı davranışlar ve alınan olumlu tepkiler üzerine kurularak istenilen etkiyi ortaya koyabileceği ifade edilebilir.

Liderliği davranış temelli ele alan kuram kapsamında birçok bilimsel çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Davranışsal kuram kapsamında ele alınan bilimsel çalışmalar, *Tablo 3.*'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Davranışsal kuram kapsamında ele alınan bilimsel çalışmalar

Davranışsal Kuramla İlgili Bilimsel Çalışmalar	
▪ Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması	İşe ve takipçilere yönelik lider davranışları incelenmiştir. İşe yönelik davranışlarıyla liderin otoriter bir anlayışla hareket ettiği, takipçilere yönelik davranışlarıyla öne çıkan liderin ise çalışanların durumunu dikkate aldığı ifade edilmektedir.
▪ Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması	Yapı ve çalışanlar olmak üzere iki önemli konu üzerinde durulmuştur. Liderin, yapıya ve çalışanlara ilişkin olumlu tutumunun performans ve iş tatmini gibi konularda fayda sağladığı görülmüştür.
▪ Rensis Likert'in Liderlik Çalışması	Sistem 1, sistem 2, sistem 3 ve sistem 4 olmak üzere 4 yaklaşım vardır. Sistem 1'de lider, otoriter bir kişidir. Sistem 2'de takipçiler, tamamen olmasa da kararlara katılırlar. Sistem 3'de lider, çalışanların fikirlerini önemser. Sistem 4'de ise, güven ve ilişki esaslı bir anlayış söz konusudur.
▪ Bale'in Harward Üniversitesi Çalışması	Liderliğin herkesçe yapılabileceği, fakat grup içinde davranışlarıyla daha çok öne çıkan kişilerin lider olabileceği ifade edilmektedir.
▪ Douglas McGregor'un Çalışması	X teorisi, çalışanların sorumluluktan kaçınma, tembellik gibi işe ve çalışmaya karşı olumsuz tutumlarını içermektedir. Y teorisi ise çalışanların çalışkanlık, sorumluluk alma gibi işe ve çalışmaya karşı olumlu tutumlarını içermektedir.
▪ Blake ve Mouton'un Çalışması	Odak noktası kişiler arası ilişkiler ya da görev olan iki farklı liderlik anlayışı söz konusudur. İlkinde kişiler arası ilişkiler daha çok önemsenmekte, görev odaklı liderlikte ise kişilerden çok, görevin daha önemli olduğu anlaşılmaktadır.
▪ Gary Yukl'un Liderlik Çalışması	Kararlara katılım, örgüt üyeleri ile onların yaptıkları işe ek olarak ele alınan bir konudur. Lider davranışı ile iş tatmini incelenmiştir.

Kaynak: Akçakaya, 2010: 95-102; Güney, 2012: 372-386.

2.5.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramında, liderlik faaliyetlerinin başarısının değişkenlik gösterebileceği, istenen başarının her zaman sağlanamayabileceği ifade edilmekte ve buna sebep olarak içinde yer alınan koşulların etkisi gösterilmektedir. Değişen koşullar içinde bulunan liderler, bundan etkilenmekte ve buna bağlı olarak liderlik faaliyetlerinin sonucunda öncekine göre farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu teoriye göre davranışlar farklı şekillerde meydana gelebilmektedir (Özalp vd., 1992: 174-175). Dolayısıyla liderliğin esasını ne oluşturmaktadır sorusunun yanıtı koşullardır şeklinde yanıt bulacaktır.

Başarının ve etkili liderliğin tek koşulu olmadığına göre liderlerin dikkate alması gereken esas, katı/değişmez bir anlayışla çalışılmamasıdır. Aksi halde değişen koşullara uyum sağlamada sorunların yaşanması olasıdır. Bu bağlamda, liderin farklılıkları ya da değişimi en iyi şekilde gözlemleyip, anı yaşayarak ama geleceği de öngörerek faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 220). Bir bakıma liderlik, içinde bulunulan an ile gelecek arasında, koşulların dikkate alınarak bir köprü kurulmasıdır denilebilir.

Liderlik, durumsallık kuramı kapsamında birçok bilim insanı tarafından ele alınmıştır. Bu konuda geliştirilen kuramlar *Tablo 4.*'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Liderlikle ilgili durumsallık kuramları

Durumsallık Kuramları	
▪ Fiedler'in Liderlik Kuramı	Liderlikte; takipçilerin lideri kabullenmesi, tarafların birbirine güveni, hem liderin hem de takipçilerin görevi iyi bilmesi ve liderlik pozisyonunun sağladığı etki önemlidir.
▪ Vroom-Yetton'un Liderlik Kuramı	Liderin aldığı kararları, takipçiler kabul ederse başarılı olunabileceği ifade edilmektedir. Karar ne kadar kabul görürse, liderlik o kadar etkili olabilir.
▪ House ve Evans'ın Liderlik Kuramı	Takipçilerin amaçları anlamasında lider etkili olabilir. Ödül ve eğitim lider tarafından önemli bir araç olarak kullanılabilir.
▪ Hersey ve Banchard'ın Liderlik Kuramı	Takipçilerin olgunluğu liderlikte etkili ve farklı liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Kaynak: Budak ve Budak, 2004: 409-416; Güney, 2017: 374-380.

Liderlerin başarılı faaliyetler yürütebilmeleri ve takipçileriyle etkili iletişim kurabilmeleri için, içinde yer alınan koşulları göz ardı etmemeleri gerekir. Ancak, koşullardan söz edilirken insan (gerek takipçi gerekse lider) ile ilgili konuları değişim kapsamında ele alınmalıdır. Sürekli bir değişimin yaşandığı dikkate alınırsa, kendini güncel kılan liderlerin, başarılı olacağı ortadadır.

2.6. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

İnsan kişiliği itibarıyla liderlik vasfı taşıyabilen bir varlıktır. Sahip olduğu özellikleriyle ve bulunduğu örgütün koşullarına göre bir kişi diğerleri -takipçileri- tarafından lider olarak görülebilir ve ilişkiler bu çerçevede gelişip etkileşimli bir şekilde faaliyetler sürdürülebilir. Ancak, lider ve takipçilerinin özelliklerine ve beklentilerine ve içinde bulunulan örgütsel ortamın durumuna göre çeşitli liderlik türlerinin, diğer bir deyişle yeni liderlik yaklaşımlarının olabileceğini belirtmek gerekir.

Liderlikle ilgili kaynaklarda birçok yaklaşım ele alınmaktadır. Bunlar arasında, *hizmetkâr liderlik*, *vizyoner liderlik*, *etkileşimsel liderlik*, *karizmatik liderlik* ve *dönüştürücü liderlik* yer almaktadır (Akçakaya, 2010: 109-122). Bir başka liderlik yaklaşımı olarak *otantik liderlik*ten de söz edilmektedir (Coşar, vd., 2012: 193-223).

Babacan liderlik de sözü edilen liderlik yaklaşımlarındandır (Gerçek, 2018: 101-118). Ele alınan liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise, *etik liderlik*dir (Kurtz, 2011: 44). Liderlik konusundaki yaklaşımlar geniş kapsamlıdır. Sözü edilen yaklaşımlardan bir diğeri ise *otokratik liderlik*dir (Hodgetts, 1985: 390-391).

Liderlik konusunda çok sayıda yaklaşımın olmasını insanların liderlik faaliyetlerine duyduğu ihtiyaçla açıklamak mümkün olabilir. Birbirinden farklı özellikte insanların ve dolayısıyla ihtiyaçların olduğu, davranışların değişkenlik gösterdiği ve koşulların sabit kalmadığı yaşam içinde liderliği kendisine özgü şartlarda değerlendirmek olasıdır.

2.6.1. Hizmetkâr Liderlik

Bir kişinin lider olması önemli bir özellik olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte hizmetkâr olmak da başka bir önemli özellik olarak karşımıza çıkabilir. Bu iki kavramın birbiriyle çeliştiği düşünülebilir. Çünkü, liderin hizmet odaklı olmak üzere çok çalışması kolaylıkla anlaşılmayabilir (Rachmawati ve Lantu, 2014: 388). Asıl önemli olanın liderin hizmetkâr bir anlayışla takipçileriyle ilişkiler kurup, bu ilişkileri yönetmesi olduğudur.

Liderin önce hizmet edip sonra takipçilerini harekete geçirdiği ve yardım odaklı bir anlayış olan hizmetkâr liderlik, takipçilerin öncelikli olduğu bir liderlik anlayışıdır (Ercan, 2012: 266). Bu bağlamda hizmetkâr lideri takipçiler ile olan ilişkileri başlatan ya da yönlendiren kişi olarak değerlendirebiliriz.

Hizmetkâr lider, takipçileriyle arasında bir bağ kuran kişidir. Bir lider, söz konusu bağı, kendisini takip eden kişilere anlayışla davranarak, aynı zamanda kendisini takipçilerine karşı bağlı hissederek kurabilir ve böylece hizmetkâr lider olarak kabul görebilir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 3).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak hizmetkâr liderlikte, liderin davranışlarında zorlamanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte liderin takipçilerine olan yaklaşımının gönüllülük esasına dayalı olduğu ortadadır.

2.6.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon, “yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali”dir. Kavram, bir liderlik konusu olarak değerlendirilebilir. Çünkü, liderler örgütlerini geleceğe vizyonlara taşıyacak kişiler olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2010: 161). Dolayısıyla vizyoner lider, takipçilerini ve örgütünü yönlendirici ve içinde bulunulan andan ileriki zamanlara taşıyıcı kişi olarak nitelendirilebilir.

Bir liderde farklılığın olması, beklenen özellikler arasında düşünülebilir. Lider, takipçileri tarafından kabul görmek istiyorsa farkını ortaya koyabilmelidir. Bunu, kendine özgü vizyonu ile başarması mümkündür. Hem takipçiler, hem de lider vizyon konusunda inanmış olmalıdır. Takipçiler liderin vizyonuna inanmalı, lider ise geliştirdiği vizyonu ile takipçilerini ileriye taşıyabilmelidir (Akçakaya, 2010: 110). Diğer bir deyişle bu tür bir liderlik ileri doğru giden, vizyon odaklı bir anlayışla bir performans ortaya koyan ve varlığını sürdüren bir süreç olarak düşünülebilir.

Vizyoner lider, geleceğini tasarlayabilecek zekâyâ sahip kişi olarak nitelendirilebilir. Bunun için ise, düşünce gücünün gelişmiş olması vizyoner liderlik için bir gerekliliktir (Akdemir, 2008: 137). Bu bakış açısıyla hareket eden bir lider, gerek takipçilerini gerekse örgütünü amaçlar doğrultusunda ve beklentileri karşılayarak geleceğe ulaştırabilir.

Vizyoner liderliğin önemi ortadadır. Geleceği düşünerek hareket etmek, geleceğe dair hedefler ortaya koymak vizyon sahibi herkesin davranışları arasında gösterilebilir. Vizyoner liderlik için de benzeri değerlendirme yapılabilir.

2.6.3. Etkileşimsel Liderlik

Liderler belli odak noktaları olup, buna göre bir çalışma anlayışına sahip kişiler olarak görülebilir. Etkileşimsel liderler, böyle değerlendirilebilir. Bu liderlik yaklaşımında iş, liderin odak noktası olarak görülmektedir. Takipçilerin faaliyetlerinin verimliliği, istenilen sonuçlara ulaşması önemlidir. Bu amaçla lider, destek rolünü üstlenmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 247).

Etkileşimsel bir anlayışla hareket eden liderin takipçileriyle olan ilişkisinde, liderin takipçilerin sergilediği davranışa, bir başka deyişle performansa göre tutumunu ortaya koyması söz konusudur. Takipçiler ne kadar istenileni başarırsa lider de aynı şekilde takipçilerinin beklentilerini karşılayacaktır (Güney, 2012: 405). Etkileşimsel liderlikte ilişkilerin esası “karşılıklı değişim”dir. Liderin faaliyetlerin sonuçlarına odaklanması,

ortaya çıkan sonuçlara göre değerlendirmeler yapılabileceğini önemsemesi bu kapsamda düşünülmektedir (Akçakaya, 2010: 111). Bir bakıma karşılıklı beklentiler, sorumluluklar ve kazanımlar içinde süren bir ilişkiden söz edilebilir. Böyle süregiden lider-takipçi ilişkisi içinde değişimin önemli konu olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu tür liderlikte takipçilerin yaptığı iyi iş karşılığında ödül elde edebileceği söylenebilir. Liderlikte, liderin takipçilerine yaklaşımı farklı şekillerde söz konusu olabilir. Zorlayıcı, otoriter bir yaklaşım sergileyen bir lider olabileceği gibi daha rahat bir yaklaşımla takipçileriyle iletişim kuran lider de var olabilir.

2.6.4. Karizmatik Liderlik

Lider-takipçi ilişkisi bağlamında bir değerlendirme yapmak gerektiğinde, karizma kavramı, liderin sahip olduğu güçle ilişkilendirilebilir. Takipçileri tarafından güçlü bir kişi olarak görülen liderin, karizmatik bir lider olduğu düşünülebilir (Budak ve Budak, 2004: 416). Takipçileri, liderlerini davranışları sebebiyle farklı bir kişi olarak da görebilir. Burada liderin farklılık etkisini hissettirebilmesi önemlidir. Lider, kendisine olan güveni ölçüsünde ve sahip olduğu enerji oranında karizmatik bir lider olarak benimsenebilir (Efil, 2013: 181).

Karizmatik liderlerde etkileyici özellikler bulunabilir. Bu özellikler; baskın, özgüvenli ve inançlı olmak üzere ifade edilebilir (Batemann ve Snell, 1996: 366). Baskın karakterli, kendine güveni yüksek olan ve liderlikte inançla davranan bir kişinin karizmatik bir lider olarak etkili olması mümkündür.

Liderlik, yöneticilikten farklı olarak bir statünün getirdiği değil, başkalarının ya da sistemin kişiye atfettiği bir özellik olarak düşünülebilir. Oysa yöneticilik, enerjisini hiyerarşik düzenden alan bir rol şeklinde ele alınabilir (Vries, 2007: 238). Bu bağlamda karizmatik liderin, hiyerarşi dışında kendisinde olan özellikleri itibarıyla takipçilerini etkileyen bir liderlik türü olduğu ifade edilebilir. Zira insanlar üzerinde doğal ve güçlü bir etki bırakmak için karizma etkili bir faktördür.

2.6.5. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik anlayışında liderler, takipçilerinin gelişimleri amacıyla çaba göstermektedir. Takipçilerinin daha iyi sonuçlar elde etmesi amacıyla liderin önemli bir güdüleme görevi söz konusudur. Gerekli güdülemeyi sağlayan lider, yapmaları gereken işler konusunda takipçilerini ikna etmiş olacak ve belki de var olanın ötesine geçerek yenilikçi bir lider olarak kendisini gösterebilecektir (Eren, 2008: 460-461). İkna kabiliyeti yüksek olan liderin, böyle bir süreç içinde takipçilerini güdüleyerek, kimi zaman farklı,

değişik ya da yenilik olarak nitelendirilecek olanı onlara kabul ettirebileceği ileri sürülebilir.

Dönüştürücü lider, takipçilerinin kişisel gelişimlerine katkıda bulunan lider olarak nitelendirilebilir. Takipçilerin saygı duygusunun gelişmesinde, değer anlayışlarının ilerlemesinde dönüştürücü liderin etkisi olacaktır. Bu tür bir liderin önemli özelliklerinden birinin dikkat olduğu söylenebilir. Bu gibi özelliklerin yanı sıra liderin takipçilerini cesaretlendirmesi de konu kapsamında ele alınmaktadır (Ivancevich, vd., 2008: 432). Kısacası dönüştürücü liderlik cesaret ve dikkatiyle insanları etkileyen onlarda saygı uyandıran bir liderlik türüdür denilebilir.

Değişim, dönüştürücü liderlik için önem arz etmektedir. Dönüştürücü liderlik, gerek çalışanların gerekse örgütün değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri için uygulanması gerekebilecek bir yaklaşımdır. Aksi halde, etkinlik azalacak, faaliyetler çevresel şartlar düşünüldüğünde istenilen gerçekleşmeyecektir (McShane ve Von Glinow, 2016: 225).

Örgütler açısından önemli bir konu olduğu düşünülen liderliğin, sadece amaçların gerçekleşmesinde sorumluluğu olan bir konum olmadığı ifade edilebilir. Bunu başarmak için takipçilerin ikna edilmesi, değişim sürecinde aktif olmaları, hedefe güdülenmeleri ve önemli bir kaynak olarak görülüp yakından ilgilenilmesi dönüştürücü liderden beklentiler arasında sıralanabilir. Böylece dönüşüm odaklı bir anlayışla liderin ve ardından takipçilerin aktif katılımıyla başarıya ulaşılabilir.

2.6.6. Otantik Liderlik

Liderlik bazı özellikleri gerektiren önemli bir rol olarak ele alınabilir. Otantik liderlikte lider, takipçilerine güven veren ve şeffaf bir çalışma anlayışı olan kişi olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte ümitsizliğe düşmeyen ve katı bir anlayışta olmayan tutumla da otantik liderlikten söz edilebilir (Jensen ve Luthans, 2006: 647). Dolayısıyla zihinlerde soru işreti bırakmamaya çalışan bir lider tipinden söz edildiği ifade edilebilir.

Otantik lider, inandığı değerler doğrultusunda hareket eden ve bu doğrultuda takipçilerini ikna edebilen bir lider olarak görülmektedir. Bu tür liderlikte, takipçilerin lider hakkında düşünceleri ve kanaatleri önemlidir. İnandıkları bir liderin peşinden gitmekle birlikte o lideri ahlâki yönden de iyi gören takipçiler, liderleri ile etkili iletişim kurabilecektir. Çünkü lider, takipçilerine iletişim kapısını açık tutmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 394).

Otantik liderlerin “pozitif bir kurumsal ortama katkıda bulunmak için dürüstlük ve etik değerlere bağlılık gösterdiği” ifade edilmektedir (Coşar vd., 2012: 204). Dolayısıyla takipçiler ile otantik liderin ilişkilerinin olumlu şekilde sürmesinin temelinde dürüst ve etik bir anlayışın yer aldığı görülmektedir.

Bu tür liderlikte, lider sadece takipçilerinin değil kendisinin de gelişiminin bilincinde olmaktadır. Bununla birlikte otantik liderin değişim yanlısı olacağı ve değerleri iyi yöneteceği de ifade edilmektedir (Çiçek, 2011: 61). Diğer bir deyişle otantik lider mevcutla yetinmeyen, kendi varlığının da farkında olan değerlere hakim bir kişi olarak görülebilir.

Otantik liderin kendisini güncel kılan bir lider olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilincin takipçilere yansması istenilen bir lider-takipçi ilişkisini ortaya çıkarabilir. Bu ilişki dürüst yaklaşım, iletişime açıklık ve katı bir yönetim anlayışında olmama ile pekiştirildiğinde otantik liderliğin olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği ifade edilebilir.

2.6.7. Babacan Liderlik

Babacan liderlik, paternalist liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Bu liderlik türüne göre örgütlerde, liderden koruyuculuk, çalışanlardan ise sadakat umulmaktadır (Gerçek, 2018: 101). Bu liderlik türü “bireylerin yararları doğrultusunda korunmaları anlamına gelmektedir”. Bu koruyucu yaklaşımı toplumda görmek mümkündür. Ancak örgütlerde de görülmesi olası bir liderlik olan babacan liderlik bir bakıma örgütte aile ortamı anlayışıyla ilişkiler kurmaya benzetilebilir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241). Bu bağlamda kendisini güvende hisseden çalışanın örgütüne bağlılığının artması da sağlanacaktır.

Toplumsal yaşama verilen önem, babacan liderlikte etkili olabilir. Yardımsever bir kişiden ilgi görmek, o kişinin otoritesini kabullenerek lider-takipçi ilişkisini ortaya çıkaracaktır. Ayrıca, babacan liderin çevresine karşı ilgisi bu durumda etkilidir. Sorun çözücü bir anlayışla hareket edilen babacan liderlikte boyutların “yardımsever, çıkarıcı” veya “yardımsever, otoriter, moral” olmak üzere ele alındığı ifade edilmektedir (Kurt, 2013: 323-324).

Kişilik özelliklerinin ve yaşanılan toplumun yapısının bu tür liderliğin yaşanmasında etkisi bulunabilir. Aynı şekilde örgütlerde yer alacak koruyucu ve çevresine ilgili kişilerin babacan lider olarak kabul görmesi mümkündür. Yardımseverliğin de bu liderlik türünde önemli bir husus olarak ilişkilerin seyrinde etkili olduğu belirtilebilir.

2.6.8. Etik Liderlik

Etik kavramı, ahlâk kavramıyla yakından ilgilidir. Ahlâk, uyulması beklenen ya da zorunlu olan kurallarıyla yaşamımızı şekillendirmektedir. Etik ile ahlâk kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi ise, ahlâka uygunlukta etiğin rolüdür. Bu bağlamda etik liderlik, takipçilerin ahlâka uygun davranışlar sergilenmesinde liderin yönlendiriciliği olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2016: 203-213). Hangi konuda ve nasıl davranılacağı ile ilgili etik liderin önemli bir işlevi yerine getirdiği söylenebilir.

Etik liderlik, doğruluk zemininde olmak üzere takipçilerin lider tarafından etkilenmesi olarak ifade edilebilir. Takipçiler arasında ayırım yapmama, onlarla yakından ilgilenme, davranışların ödül ya da ceza ile ilişkilendirilmesi, açıklayıcı bir tutum sergileme gibi özellikler etik liderin özelliklerindendir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).

Etik liderlikte, sergilenen davranışlarla takipçilere iyi bir örnek olunması bir gereklilik olarak değerlendirilebilir (Kurtz, 2011: 44). Bir liderin etik bir anlayışla takipçileriyle ilişkilerini sürdürmesi ve onları olumlu etkilemesi önemli bir konudur. Burada öncelikli rol liderde olmalıdır.

Ahlâk göreceli değerlendirilebilecek bir kavramdır. Dolayısıyla etik liderlik de göreceli olarak ele alınabilir. Toplumların sahip olduğu kültürlerin farklılığına bağlı olarak etik liderliğin de farklı algılanması söz konusu olabilir (Yukl, 2018: 341). Bu bağlamda en önemli kaynağı insan olan örgütlerin, farklı ülkelerde ya da aynı ülkede farklı örgütlerde değişik etik liderlik anlayışlarına sahip olduğu düşünülebilir.

2.6.9. Otokratik Liderlik

Liderlik yaklaşımından bir diğeri otokratik liderliktir. Bu liderlik türünde liderin baskın bir kişi olduğu sergilediği tutumdan anlaşılmaktadır. Takipçileri ile lider arasındaki iletişimde liderin ana unsur olması ve bilgi akışı önemli bir konudur. Burada vurgulanan hususun, bilgi akışında liderin yönlendiriciliği olduğu söylenebilir (Hodgetts, 1985: 390-391).

Kontrolü kendisinde tutan, kararları kendisi alan, emri altındakilere talimatlar veren bir kişi olarak otokratik lideri tanımlamak mümkündür. Böyle bir lider kontrol, karar alma, emir verme konularında çok önemli bir etkiye sahiptir. (Greenberg ve Baron, 2003: 475). Otokratik lider, iş usulleri katı bir lider olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımında liderin egemen taraf olduğu, kontrolün kaybedilmemesi ve etkili kararlar alınabilmesi için liderin belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Otokratik liderliğin bir başka açıklaması ise, liderin kararlarında çalışanlara danışmadığıdır. Diğer bir deyişle lider, herhangi bir kimseye danışmadan karar alabilmektedir (Kurtz, 2011: 269). Bu durumun, liderliğin, liderin elindeki güçten kaynakladığı düşünülebilir.

Otokratik liderlikte kararların hızlı alındığı ifade edilmektedir (Aykan, 2004: 215). Hızlı karar alma, zaman kaybının önlenmesi ve sonuca çabuk gidilmesi ya da sorunun kısa zamanda çözülmesi gibi konularda sürece katkı sağlayan bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Liderin bireyselliğinin öne çıktığı bu yaklaşımda, takipçilerin süreç içinde nasıl değerlendirileceğinin, liderin inisiyatifinde olduğu söylenebilir.

2.7. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ile İlgili Bilgiler

Liderliğin birçok türü bulunmakla birlikte, bu tezde, hizmetkâr liderlik odak noktası olarak ele alınmaktadır. Hizmetkâr liderlik; lider konumunda yer alan kişinin bilge tutumu, hizmeti arzulaması, özgürlükçü olması ve açık sözlülük gibi özelliklerle hem çalışanlarına hem de örgütüne fayda sağlamayı amaçlayan bir liderlik türüdür (Barbuto ve Wheeler, 2006: 305).

Çalışmanın bu kısmında, *Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri*, *Hizmetkâr Liderliğin Boyutları* ve *Hizmetkâr Liderin Sorumlulukları* konuları ele alınmaktadır.

2.7.1. Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri

İnsanların ihtiyaç duyduğu konulardan biri hizmettir. Hizmette, kimilerinin talep etmesi, kimilerinin ise bu talebi karşılaması söz konusudur. Hizmet ihtiyacının karşılanmasında öncelikli görev lidere düşmektedir. Takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılaması beklenen lider, bazı özelliklere sahip olarak bunu yerine getirebilir.

Hizmetkâr liderliğin özellikleri denildiğinde, farklı kaynaklarda konuya hizmetkâr liderliğin boyutları olarak da yer verildiği anlaşılmaktadır. Bu durumu konunun farklı araştırmacılar tarafından ve farklı şekillerde ele alınmasıyla açıklamak mümkün olabilir. Dolayısıyla bu kısımda hizmetkâr liderliğin özelliklerine yer verirken, çalışmanın ileriki kısımlarında hizmetkâr liderliğin boyutları ayrıca ve mümkün olduğunca farklı ele alınmaya çalışılmıştır.

Hizmetkâr liderlik “dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramlaştırma, öngörü, idarecilik, insanların büyümesine bağlılık ve topluluk oluşturma” özellikleri itibarıyla ele alınmaktadır. Bu özelliklerin ortaya koyulmasında Greenleaf’ın çalışmalarının katkısının olduğu ifade edilmektedir (Spears, 2010: 7-29). İnsanlar arasında

eşitliğe inanma, mütevazılık, yardım odaklılık ve önyargıdan uzak olma da hizmetkâr liderlerin özellikleri arasında sıralanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 219-220). Tüm bu özellikleriyle hizmetkâr lider, takipçilerine fayda odaklı ve iletişime açık bir kişi olarak nitelendirilebilir. Ayrıca bu tür bir liderin anlaşılabilir bir kişi olduğu da söylenebilir.

İnsan ilişkileri hassas bir konudur. Bu hassasiyetin lider ile takipçilerinin ilişkilerinde de söz konusu olacağı söylenebilir. Hizmetkâr liderler aşağıda yer verilen özelliklerinin de katkısıyla sağlıklı ilişkiler kurabilir (Yıldız, 2016: 212-213):

- Cesaret verici olma.
- İnsan odaklı olma.
- Ahlâkî bir bakış açısına sahip olma.
- Takipçilerine örnek olma.

Hizmetkâr liderin, örgütte kültürel ortama ve örgüt iklimine olumlu katkılar sunması beklenebilir. Öncü kişiliği ile hizmetkâr lider, takipçileri açısından bir model olarak algılanmaktadır. Takipçileri tarafından bir bakıma öğretici olarak da görülen hizmetkâr lider, onların öğrenmelerine sağlayacağı katkıyla hem bireye, hem gruba hem de örgütün bütüne fayda sağlaması beklenen kişidir (Reed vd., 2011: 422). Kısacası örgütte her seviyede çalışana ve nihayetinde örgütün kendisine katkıları olacak bir liderlik türünden söz edilmektedir.

Tüm özellikler dikkate alındığında hizmetkâr liderin adil bir yaklaşımla başkalarıyla iletişim kuran, gösterişten uzak, paylaşımcı, iletişimde başarılı ve gelişime açık bir kişi olması beklenebilir. İş, elbette bir örgüt için önemli bir konudur. Ancak, insanı odağa almak, istenilen sonuçların elde edilmesinde katkı sağlayabilir. Hizmetkâr liderlik böyle bir bakış açısını sunmaktadır. Buna ek olarak yapıcı bir anlayış, bu tür liderlerin iş anlayışdır denilebilir.

2.7.2. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Boyutlar, bir kavramın ne yönden ele alınabileceği ve sonuca ulaşılabilceği açısından önemlidir. İçinde bulunulan şartlara göre kendine özgü sonuçlara ulaşılmasını sağlayan boyutlar, ilgili olduğu kavrama ve dolayısıyla konuya da zenginlik katmakta ve araştırmacılara çalışmalarında yön çizmektedir.

Hizmetkâr liderlik, birden fazla boyutuyla ele alınan bir kavramdır. Birçok araştırmada hizmetkâr liderlikle ilgili farklı boyutlar ortaya koyulmuştur. Bu durum, hizmetkâr liderliğin birbirinden farklı ortamlarda ve koşullarda yaşanabildiğini göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin boyutları “güçlendirme, geri çekilme, sorumluluk, affetmek, cesaret, gerçeklik, alçakgönüllük ve yöneticilik” olarak ifade edilmektedir (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 256). Birçok konuda ve araştırmada olabileceği gibi hizmetkâr liderlikte de farklı boyutlar söz konusu olabilir. “Özgecil arama, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna edicilik ve örgütsel hizmetkârlık” boyutları da araştırmalarda ele alınmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 300-326). Bu boyutlar hizmetkâr liderin çok yönlü olduğu şeklinde bir ifadeyle ilişkilendirilebilir.

Hizmetkâr liderlikle ilgili bir başka çalışmada yer alan boyutlar şöyledir; “sosyal ve ahlâkî sevgi, tevazu, özgecilik, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet” (Patterson, 2018). Bu konuda bir başka çalışmada ise, “duygusal iyileşme, topluluk için değer yaratma, kavramsal beceriler, güçlendirme, astlara yardım, astlara öncelik, etik davranma, ilişkiler ve hizmet etme” olmak üzere dokuz boyuttan söz edilmektedir (Liden vd., 2008: 162). Farklı çalışmalarda da olsa bu kadar çok boyuttan söz edilmesi hizmetkâr liderin bir bakıma işlevlerine işaret etmektedir denilebilir. Bu bağlamda iletişime açıklık, yardımseverlik ve fayda odaklılık gibi hususlarla hizmetkâr liderlik işlevselliği gerektirecektir.

Liderlikte, takipçiler ve lider olmak üzere temelde iki taraf olduğu düşünülürse ilişkilerin düzeyi, ne şekilde gerçekleştiği ve bunun örgüte etkisi söz konusu boyutlarla gözlemlenebilir. Boyutlar, hizmetkâr liderliğin, diğer bireylerle olan ilişkisinde izlediği tutum ve geleceğe bir bakış olarak değerlendirilebilir. Hizmetkâr lider, başkalarına karşı yapıcı bir yaklaşımda olan, onların gelişimine yardım eden veya hatalarını hoş gören, şimdi ile yetinmeyip gelecek için çalışan ve bunu yaparken de bir bakıma takipçilerine hizmet eden kişi olarak değerlendirilebilir

2.7.3. Hizmetkâr Liderin Sorumlulukları

Hizmetkâr lider, özellikle örgütün iç çevresiyle yoğun ilişkide bulunabilir. Ancak, hizmetkâr liderin, örgütün dış çevresiyle de iletişim halinde olması gerektiği unutulmamalıdır. Kısacası sorumluluk alanları yalnızca örgütle sınırlı değildir. Çalışanların işlerinde güdülenmesi için üzerine sorumluluk düşen lider, onların kendilerine inanmalarını sağlamalıdır (Akdöl, 2015: 21). Diğer bir deyişle bu tür bir lider, her türlü

çevresel ortamda görevini yerine getirebilecek ve örgütü içinde çalışanları göz ardı etmeyecek bir kişi olarak görülmelidir.

Greenleaf, hizmetkâr liderlik konusunda öncü bir bilim insanıdır. Hizmetkâr lider, takipçilerine hizmeti benimsemelidir. “Bir hizmetkâr lider, takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanır ve onların daha bilgili, daha serbest ve daha özerk olmalarına yardımcı olur” (Northouse, 2010: 385).

Hizmetkâr liderin takipçilerine karşı sorumlulukları, takipçileri yalnız bırakmamak, onlarla birlikte çalışmalar yürütmek, takipçilere hizmet odaklı bir anlayışla hareket etmek olarak belirtilebilir (Ercan, 2012: 266). Ancak, böyle bir liderlik anlayışı takipçilerin sorumluluktan uzak, tüm iş yükünün liderde olması şeklinde değerlendirilmemelidir.

Sorumluluk alanı yalnızca yapılması gereken iş olmayan hizmetkâr liderlerin sorumluluklarının odak noktasının takipçiler olduğu söylenebilir. Böyle bir lider, takipçilerinin kendisini daha iyi hissedeceği bir lider-takipçi ilişkisi kurmalıdır. Takipçilerinin gelişimini desteklemek, takipçilerle onları anlama ve dinleme esaslı iletişim kurmak, güvene dayalı ve onların gelişimine destek vermek de sözü edilebilecek sorumluluklar arasındadır (Yukl, 2018: 349).

Hizmetkâr liderlikte, takipçilere, kendilerinin açığa çıkmayı bekleyen yönlerini anlamalarında yardımcı olunması söz konusudur. Böyle bir anlayışla hareket lider, hizmetkâr lider olarak bir bakıma aracı rol üstlenmektedir (Ergeneli, 2017: 264). Doğrudan müdahaleci olmak yerine aracı olmak, yol göstermek, hizmetkâr liderin üstendiği sorumluluğun bir gereği olarak değerlendirilebilir. Lider ile takipçileri arasındaki bu tür bir ilişkiden, hem takipçilerin kişisel gelişimleri açısından hem de performansları açısından olumlu sonuçların ortaya çıkması beklenebilir.

Hizmetkâr liderden, takipçilerine karşı özverili davranması, onları değer meydana getiren bir unsur olarak görmesi, sorun çıkaran değil sorun çözücü olması, adil bir tutum sergilemesi, yüksek iletişim becerisine sahip olması, özgüvenin yerinde olması ve takipçilerine güven duyması beklenecektir. İçinde bulunulan organizasyon ya da işletme içinde her ne kadar herkese sorumluluklar verilmiş olsa da, takipçileri en iyi bir şekilde yönlendirmede ve onlardan istenen verimin alınmasında hizmetkâr liderlik anlayışının önemli katkıları olabilir.

2.8. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Modeller, bir düşüncenin ve buna bağlı yapılan araştırmaların önemini ortaya koyulması açısından konuya katkı sağlayan çalışmalar olarak görülebilir. Bununla birlikte yapılacak araştırmalara yol göstermesi açısından da modeller, önemli bir işlev görmektedir.

Hizmetkâr liderlikte, lider öncelikle takipçilerine hizmet eden kişi olarak değerlendirilmelidir. Onların lideri olmak ise, lider için hizmetten sonra gelen bir niteliktir (Greenleaf, 2019). Dolayısıyla hizmetkâr liderin önceliğinin takipçileri olduğu anlaşılmaktadır.

Hizmetkâr liderlik konusunda geliştirilen modellere *Tablo 5.*'da yer verilmiştir. Söz konusu modeller çeşitli bakış açılarıyla konuya değinmekte, yazına katkı sağlamaktadır.

Tablo 5. Hizmetkâr liderlik konusunda geliştirilen modeller

Hizmetkâr Liderlik Modelleri
▪ Patterson'un Modeli ▪ Laub'un Modeli ▪ Page ve Wong'un Modeli ▪ Russel ve Stone'un Modeli ▪ Washington, Sutton ve Field'in Modeli ▪ Van Dierendonck'un Modeli ▪ Dennis ve Winston'un Modeli

Kaynak: Akdöl, 2015: 71-84; Topaloğlu, 2019: 60-78.

2.8.1. Patterson'un Modeli

Hizmetkâr liderlik, takipçiler üzerine odaklanan bir yaklaşımdır ve ortaya çıkış sebebi davranışları yeterince açıklayabilmektir. Bunun aksine dönüşümcü liderliğin ise, davranışları yeterince açıklayamadığı ve odak noktasında örgütün yer aldığı ifade edilmektedir (Dennis ve Bocarnea, 2005: 601). Açıklayıcı yönüyle hizmetkâr liderliğin, takipçilerin zihinlerindeki soruları yanıtlayarak anlaşılır bir çalışma anlayışına yönelik olduğu çıkarımı yapılabilir.

Liderin, takipçileriyle olan ilişkisinin seyrini liderin sevgisiyle başlayıp hizmete dönüşen bir süreç olarak ifade etmek mümkündür. Bu süreçte “tevazu, özgecilik, vizyon, güven ve güçlendirme” olmak üzere önemli özelliklerin etkisinden söz edilebilir (Patterson, 2018).

Yukarıda sözü edilen özellikler Patterson Modeli'nde ele alınan boyutları ifade etmektedir. Modelde “ahlâkî sevgi ve hizmet” boyutlarının da yer aldığı ifade edilmektedir. Bu modelde, lideri hizmet eylemine götüren süreci başlatan ahlâkî sevgi kavramının,

doğruluk temeline dayandığı anlaşılmaktadır. Yapılanın zamanlamasının ve neden yapıldığının doğruluğu vurgulanmaktadır (Akdöl, 2015: 71). Buradan anlaşılan hizmetkâr liderliğin soyut değerlerle de ilgili olduğudur. İnsanlar manevi anlamda beklentiler içinde olacaktır.

Gerek başlangıcında yer alan ahlâkî sevgi anlayışının, gerekse bundan yola çıkarak liderin takipçilerine karşı duyarlılığını gösteren diğer boyutlarla birlikte hizmetkâr liderlik, odağında liderin takipçilerine hizmeti esas aldığı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu anlayışın liderin geleceğe dair hedefleriyle de pekiştirildiğinde, şartlar dahilinde, istenilen bir lider-takipçi ilişkisini ortaya çıkarabileceği söylenebilir.

2.8.2. Laub'un Modeli

Liderlik, liderin kişisel çıkarlarının önde olmadığı bir anlayış olarak değerlendirilmektedir. Hizmetkâr liderlikle ilgili tanımlama yapan araştırmacılardan biri Laub'tur. Hizmetkâr liderlik, Laub'un tanımlamasından yararlanılarak maddeler halinde aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Laub, 2019). Buna göre hizmetkâr liderlik;

- Takipçilerin gelişimine yöneliktir.
- Topluluğa katkıyı amaçlar.
- Özgün bir uygulama olarak değerlendirilebilir.
- Paylaşımcı bir bakış açısını gerektirir.

İnsanlara karşı paylaşımcı bir anlayışla yaklaşılması ve onların lider-takipçi ilişkilerinde odak noktasında yer alması Laub'un “insanlara değer verme, insanları geliştirme, topluluk inşa etme, dürüstlük, liderlik sağlama, liderliği paylaşma” olarak ortaya koyduğu ölçekten de anlaşılmaktadır (Ingram, 2016: 24). Tüm bu bilgiler ışığında yalnızca lider olmak değil, bu görevi paylaşmak ve hatta yeni hizmetkâr liderlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmak şeklinde bir liderlik anlayışının olduğunu belirtmek mümkündür.

Hizmetkâr liderin, kendisini takipçilerine adanması, hizmet alan değil hizmet eden konumda olması, liderliği bir güç sembolü yerine iletişim aracı olarak görmesi, yıkıcı değil yapıcı olması gibi olumlu çıkarımlar, bu modelin katkıları olarak görülebilir.

2.8.3. Page ve Wong'un Modeli

Hizmetkâr liderlik, önceliğin başkalarına hizmet olduğu bir yaklaşımdır. Ortak amaçlara yönelik çalışmak bu liderlik yaklaşımında söz konusu olabilen bir başka hizmet anlayışı olarak değerlendirilebilir. Zorluklar karşısında esneklik, hizmetkâr liderin sergileyebileceği bir tutum olarak görülmektedir. Hizmetkâr liderlik, sorumluluk ile liderliğin bir birleşimi olarak görülebilir. Hizmetkâr liderlik aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Page ve Wong, E.T: 2019):

- Liderlik, toplum ve kültür üzerinde etkilidir.
- Liderlik, örgütsel sürecin gelişimine katkı sağlayabilir.
- Liderlik, başkaları için çaba göstermektir.

Page ve Wong Modeli de hizmetkâr liderlikle ilgili diğer çalışmalarda olduğu gibi boyutlar içermektedir. Burada 4 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar; “kişilik, ilişki, görev ve süreç”tir. Kişilik boyutunun hizmet etme eğilimini, ilişki boyutunun yıkıcı değil yapıcı olmayı, görev boyutunun iş yapmayı, süreç boyutunun ise gelişimi kapsadığı ifade edilmektedir (Dennis ve Winston, 2003: 455-456).

Bunlar, liderin takipçilerine olan yaklaşımı, sergilediği davranışlar ve dolayısıyla ilişkilerin örgüte olabilecek yansımaları açısından önemli görülmelidir. Söz konusu boyutların kapsamlarının olumlu bir şekilde ele alınmasının sağlayabileceği faydalar mutlaka düşünülmelidir.

2.8.4. Russel ve Stone'un Modeli

Liderlik, takipçileri harekete geçirici bir mekanizma gibi görülebilir. Böyle bir mekanizmanın nasıl işlediğini anlamak için hizmetkâr liderlikte söz konusu olan özellikleri bilmek gerekir. Hizmetkâr liderliğin “vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncü, başkalarını takdir etme ve güçlendirme” olmak üzere işlevsel özelliklerinden ve “iletişim, güvenilirlik, yetki, idare, görünürlük, etki, ikna, dinleme, teşvik, öğretme ve delegasyon” olmak üzere işlevselliğe eşlik eden özellikleri olduğu ifade edilmektedir (Russell ve Stone, 2002: 147). Bu modele bakarak hizmetkâr liderliğin birçok yönden ele alınması gereken bir yaklaşım olduğu ileri sürülebilir.

Geniş kapsamlı konu olması sebebiyle liderlikte benzer yaklaşımları, özellikleri itibarıyla bilmek katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik karşılaştırılmasından söz edilebilir. Dönüşümcü liderlikle ilgili “idealize edilmiş

etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş güç” olmak üzere işlevsel özelliklerden ve “vizyon, güven, saygı, risk paylaşımı, bütünlük, modelleme, hedeflere bağlılık, iletişim, coşku, akla uygunluk, sorun çözme, kişisel dikkat, rehberlik, dinleme ve güçlendirme” olmak üzere diğer özelliklerden söz edilmektedir (Stone vd., 2004: 352). Sözü edilen özellikler dikkate alındığında hizmetkâr liderlikte asıl sorumluluğun liderde olduğu ve böyle bir liderlik yaklaşımında takipçilerin liderden beklentiler içinde olduğu ifade edilebilir.

Özellikleri itibariyle değerlendirildiğinde hizmetkâr liderliğin bir çok yönüyle ele alınması gereken bir liderlik anlayışı olduğu düşünülebilir. Bu durum, hizmetkâr liderin yerine getirmesi gereken görevlerine işaret ettiği gibi takipçilerinin kendisinden beklentileri olarak da yorumlanabilir.

2.8.5. Washington, Sutton ve Field’in Modeli

Hizmetkâr liderlik ile bazı değişkenler arasındaki ilişki, araştırmalara konu edilmiştir. Washington, Sutton ve Field bu konuda bir çalışma yapmıştır. Söz konusu çalışmada, hizmetkâr liderlik ile empati, bütünlük ve yetkinlik değerleri ve kişilik ele alınmıştır. Çalışmada araştırılan konular özetle aşağıdaki gibidir (Washington vd, 2006: 700-713):

- Takipçilerin liderdeki empati algısıyla takipçilerin hizmetkâr liderlik algısı arasındaki ilişki.
- Takipçilerin liderdeki bütünlük algısıyla takipçilerin hizmetkâr liderlik algısı arasındaki ilişki.
- Takipçilerin liderdeki yetki algısıyla takipçilerin hizmetkâr liderlik algısı arasındaki ilişki.
- Takipçilerin kabul edilebilirlikleri algısıyla takipçilerin hizmetkâr liderlik algısı arasındaki ilişki.

Hizmetkâr lider, başkaları için çaba göstermelidir. Takipçiler, lider tarafından anlaşılmalı, lider kendini onların yerine koymalıdır. Dolayısıyla hizmetkâr liderin iyi bir dinleyici olması gerekmektedir (Spears, 2010: 27). Bir başka deyişle bu tür liderin empati yaparak takipçileriyle iletişim kurması gerektiği açıktır. Liderin çabaları bu yönde olmalıdır.

Lider ile takipçiler arasında ilişkinin birçok değişkene bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Ayrıca, takipçilerin konuya dair algılarının hizmetkâr liderlikteki önemi, araştırmaya konu edilmesinden anlaşılmaktadır.

2.8.6. Van Dierendonck'un Modeli

Liderlik konusunda birçok çalışmanın yapılmasının ve çeşitli liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasının sebebi değişen şartlar olarak belirtilebilir. Bu değişim özelinde ise insani ilişkilerde etik bir değer beklentisinin yer aldığı ifade edilebilir. “Bilgi toplumunda insan odaklı yönetimin gerekli hale gelmesi” bu etik beklentiye yol açan önemli bir etken olarak ifade edilebilir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 2). Bilgiye ihtiyaç duyanın ve bilgiyi ortaya çıkarıp geliştirenin de insan olduğu ve etik değerlerin yaşamdaki önemi hatırlandığında konu daha iyi anlaşılabilecektir.

Bilgi toplumu olmak bilgi çağının gereklerine uymayı gerektirir. Böyle bir ortamda bilgi yığınları içinde kaybolmamak ve etik beklentileri karşılamak için kendisini takipçilerine adanmış lidere önemli görevlerin düşeceği ortadadır.

Van Dierendonck, hizmetkâr liderlik konusunda çalışmalar yapan araştırmacılardan biridir. Dierendonck'un çalışmasından yola çıkarak hizmetkâr liderin nasıl bir lider olması ve neler yapması gerektiğiyle ilgili şu çıkarımlarda bulunulabilir (Dierendonck, 2011:1232):

- Lider, takipçilerin gelişimine açık olmalı ve onları desteklemelidir.
- Lider, gösterişten uzak olmalıdır.
- Takipçiler, olduklarından farklı kişiler olarak görülmemelidir.
- Lider, otantik bir kişi olmalıdır.
- Takipçiler, lider tarafından yönlendirilmelidir.
- Lider, herkesin iyiliğini düşünerek çalışan kişi olmalıdır.

Hizmetkâr liderin iletişime açık bir kişidir ve paylaşımcı bir lider olarak takipçileriyle etkileşim halinde olduğu anlaşılmaktadır. Takipçilerin önemsenmesi ve böylece örgütün iyiliğine yönelik çalışmaların yürütülmesi bu tür liderliğin esası olarak değerlendirilebilir.

2.8.7. Dennis ve Winston'un Modeli

Hizmetkâr liderlik, takipçilerine faydalı olma çabasında olan bir liderlik türüdür. İlişkiler bağlamında düşünüldüğünde üyelerin çıkarlarını önemsemek, çözüm odaklı olmak, örnek alınan bir kişi olmak, takipçileri önemsemek gibi hususlar hizmetkâr liderliği belirginleştiren özellikler olarak değerlendirilebilir (Topaloğlu ve Yalçıntaş, 2017: 433). Bu özellikler, Dennis ve Winston Modeli'nde ifade edilen boyutların daha kolay anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Dennis ve Winston'un, hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalarında Page ve Wong'un geliştirdiği ölçek esas alınmıştır. Söz konusu ölçekteki boyutlar, *Page ve Wong'un Modeli* kısmında da belirtildiği gibi "kişilik, ilişki, görev ve süreç"tir. Dennis ve Winston modelindeki boyutlar ise, "güçlendirme, vizyon ve hizmet"tir (Dennis ve Winston, 2003: 455-459). Modelin boyutlarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Tokmak, 2018: 963-964; Topaloğlu, 2019: 72-74):

- **Güçlendirme:** Lider ile takipçisi arasındaki paylaşım olarak önemlidir. Örneğin, yetki ve sorumluluk konularındaki paylaşım bu kapsamda değerlendirilmektedir. Takipçilere ilgi göstermek de bu boyut kapsamında ele alınmaktadır. Ödüllendirmenin önemli bir etki yapacağı ifade edilmektedir.

- **Vizyon:** Liderin geleceği düşünürken takipçilerini de dikkate alması olarak görülmektedir. Belirgin vizyonun bu tür bir liderin oluşmasında etkili unsurlardan biri olduğu ileri sürülmektedir. Vizyonun yönlendirici ve birleştirici işlevi görmektedir.

- **Hizmet:** Liderin takipçilerine ilgili davranması ve onları önemsemesi olarak değerlendirilmektedir. Güç bir araçtır. Kişisel çıkarlar öncelikli değildir. Hizmetin cömert bir davranış olduğu ifade edilmektedir.

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramıyla İlgili Bilgiler

Örgütler, insanların aidiyet duygusu ile hareket edip, bir fayda sağlamak amacıyla bulundukları ortamlardan biridir. Böyle ortamlarda, doğal olarak yapılan işin karşılığında maddi veya manevi beklentiler içinde olunabilir. Ancak, örgüt üyelerinin gönüllü davranışlar sergilemesiyle de sistemin işlerliğine olumlu katkılar söz konusu olabilir. Bununla birlikte herhangi bir kazanç veya ödül beklentisi olmaksızın yürütülen faaliyetler, karşımıza örgütsel vatandaşlık denilen davranış türünü çıkaracaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin bilgiler ve kavramla ilgili kuramlar, konunun daha iyi anlaşılması bakımından önemlidir.

Çalışmanın bu kısmında, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Etkisi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları* konuları ele alınmaktadır.

2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı

Bireyler üyesi oldukları örgütlerde, kendilerinden yapmaları beklenen davranışları sergilerken, kimi zaman ise beklentinin ötesinde faaliyetlerde bulunabilmektedir. Örgüt üyelerinin beklentileri aşan davranışları, onların gönüllü olarak davranışta bulunmaları olarak değerlendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık, böyle bir davranış şeklidir (Çerik, 2008: 175). Bu husus, örgütsel ortam içinde kurulacak sağlıklı iş ilişkileri ve bunun performansa yansımaları bakımından da olumlu değerlendirilebilir.

Örgütlerde davranışların resmi bir kalıba göre olması beklenir. Ancak, bunun dışında kendiliğinden gerçekleşen davranışlara da rastlanabilir. Ödül veya ceza olmaksızın gerçekleşen bu gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Organ, 1988: 4). Buradan anlaşılan örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren biçimsel bir yapının (örgüt düzeninin) var olduğu ve bununla birlikte biçimsel olmayan bir düzene göre de ilişkilerin söz konusu olabileceğidir.

Her örgütte belli bir düzenin olması, üyelerin buna göre hareket etmesi beklenebilir. Yapılması gereken işlerde düzen dahilinde ve bir gereklilik ya da zorunluluk sebebiyle çalışılması söz konusu olacaktır. Bu tür bir davranış şeklinin (biçimsel davranış) örgütte gözlenmesi mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, biçimsellikten uzak, diğer bir deyişle ekstra rol davranışdır. Ekstra rol davranışı, gönüllülük ve yardımseverlik esaslı bir davranıştır (Bolat, 2008: 119).

Bu tür davranışlar; iş ilişkilerinde yapıcı bir yaklaşım sergilendiğinde, işle ilgili sürece katılımda ve örgütü benimseyen bir bakış açısıyla işe yönelindiğinde, diğer bir deyişle iş ve örgüt sahiplenildiğinde daha iyi gözlemlenebilecektir (Taşçı ve Koç, 2007: 374).

Örgütsel vatandaşlık örgüte olumlu katkıları beklenen ve biçimsel davranışların yanı sıra istekli bir şekilde gerçekleşebilen bir davranış olarak yorumlanabilir. Ayrıca, zorunlu olmaması sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışının herkesçe sergilenmeyebileceği de ifade edilebilir. Önemli olan, örgüt yönetimlerinin üyelerden beklentileri açıkçası ifade etmesi ve beklentilerin ötesinde davranışlar için ise uygun iş ortamını hazırlamasıdır.

2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumu

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşebilmesi için bu davranışla ilgili öncüllerin (belirleyici) olması gerektiği ifade edilmektedir. Öncüllerin varlığı, örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi olasılığı üzerinde etkide bulunabilmektedir (Gürbüz, 2006: 57). “Adalet algısı ve tükenmişlik”, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, adalet algısı ve tükenmişlik istenilen bu tür bir davranış üzerinde etkide bulunabilmektedir (Meydan vd., 2011: 50).

Bir başka öncül olarak ise “duygusal zeka” ele alınmaktadır (Tokmak vd, 2013:98-99). Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkisi olan belirleyicilerden olarak “iş tatmini ve örgütsel bağlılık”tan da söz edilmektedir (Williams ve Anderson, 1991: 604). Sözü edilen bu öncüller, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olabilecektir. Diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık birçok etkenden kaynaklanabilecek bir davranış olarak ele alınabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olan belirleyicileri gruplar halinde de ele almak mümkündür. Buna göre, “bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları” olmak üzere 4 grupta belirleyiciler ortaya koyulabilir (Podsakoff vd., 2000: 526-533). Tablo 6.’de örgütsel vatandaşlık davranışının ana belirleyicileri ve bunlara bağlı alt belirleyicileri özet olarak sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olan belirleyiciler

Bireysel Özellikler	İş Özellikleri	Örgütsel Özellikler	Liderlik Davranışları
▪ İş tatmini ▪ Adalet algısı ▪ Lider desteği ▪ Dürüstlük	▪ İş geri bildirimi ▪ İş alışkanlıkları ▪ Tatminkâr iş	▪ Resmîyet ▪ Esneklik ▪ Çalışana destek ▪ Grup bağlılığı ▪ Ödül	▪ Vizyon ortaya koyma ▪ Model sunma ▪ Amaçları kabule teşvik etme ▪ Ödül/ceza davranışları ▪ Rol belirleme ▪ Usul belirleme ▪ Lider desteği

Kaynak: Podsakoff vd., 2000: 526-533.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir örgüt için gerçekleşmesi istenen önemli kavramlardan biri olarak ele alınmalıdır. Ancak bu davranışın hangi şartlarda gerçekleşebileceğini bilmek önemlidir. Kavramın bir davranış olarak kendini göstermesi, örgüt üyelerinin böyle bir davranışla örgüte katkıda bulunması için öncüllerin ya da belirleyicilerin bilinmesini ve şartların buna uygun olarak sağlanmasını ya da düzenlenmesini gerektirecektir. Tablo 8'den de anlaşılacağı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanına, işle ilgili konulara, örgütün özelliklerine ya da örgütle ilgili genel konulara ve liderliğe bağlı olarak ortaya çıkabilecektir. Dolayısıyla örgüt yönetimleri, üyelerinin olumlu davranışlarıyla kazanırken, üyeler ise maddi-manevi tatminlerini sağlayabilecektir.

2.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Etkisi

Ekstra rol davranışı olarak örgütsel vatandaşlık, örgüt faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır (Peilan ve Leilei, 2009: 260). Bu davranış örgüt için zorunluluktan öte, örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Ayrıca, faaliyetlerin etkililiği açısından da gereklidir (George ve Jones, 2005: 92).

Örgütün işleyişi bakımından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütü dinamik tutacağı söylenebilir. Öngörülemeyen koşullarda esnek çalışabilmede ve başkalarıyla çalışırken işin üstesinden gelmede örgütsel vatandaşlık davranışının etkisinden söz edilmektedir (Smith vd., 1983: 653-654). Resmi bir kalıbın ötesinde gerçekleşen bu davranışın, örgütsel faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasında önemli görev üstlendiği söylenebilir.

Çalışan ile örgütü arasında uyumsuzluk olması istenen bir durum değildir. Uyum sağlandığında ise, birçok açıdan fayda sağlanacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile elde edilebilecek kazanımlar için çalışan ile örgüt uyumunun olması olumlu değerlendirilmektedir (Meydan ve Basım, 2015: 101). Kısacası böyle bir ekstra rol davranışı, örgütte çalışanlar arasındaki uyumun sonucunda görülen bir eylem olarak değerlendirilebilir.

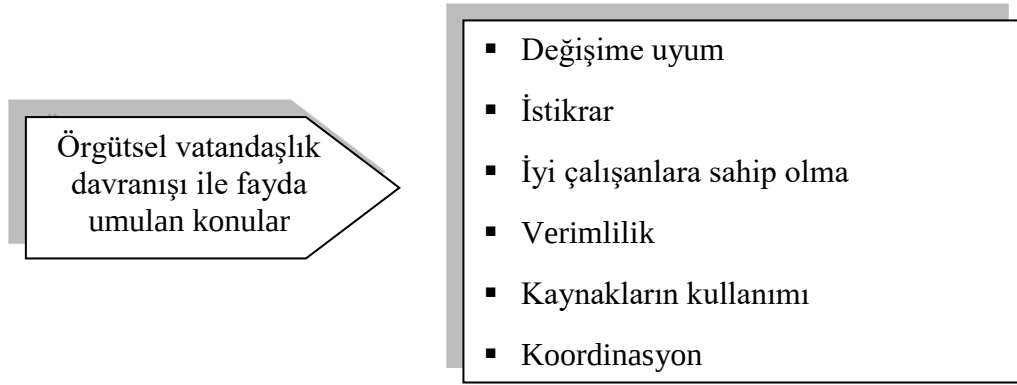
Bir davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı olup örgüte etkilerinin anlaşılması için, üyelerin (çalışanların) davranışlarının iş tanımı, eğitim ve ödül/ceza kapsamında değerlendirilmesi uygun olacaktır. Örgüt yönetiminin bu kapsama göre değerlendirmeler yaparak konuyu ele alması, etkilerin anlaşılması açısından önemlidir (Çetin, 2004: 5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin gönüllüğüne dayalıdır. Böyle olmakla birlikte bu davranış örgüte katkı sunmak şeklinde görülebileceği gibi zarardan kaçınarak da gerçekleştirilebilir (Basım ve Şeşen, 2006:85). Diğer bir deyişle istekli ve gönüllü gerçekleşen bu davranış fayda sunarak ya da en azından zarardan kaçınarak bir etki ortaya çıkarabilecektir.

Örgütte “çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesinde”, örgütsel vatandaşlık davranışının katkısı vardır (Şenturan, 2014: 216). Sorumluluk duygusu, düşünen birey olmayı gerektirir. Düşünen birey ise işini en iyi şekilde yapmanın çabasında olan kişidir denilebilir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının faaliyetlerinde başarıya ulaşmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının katkısının olacağından söz edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün performansı üzerinde teşvik edici bir etkisinden söz etmek mümkündür (Swaminatham ve Jawahar, 2013: 7). Sorunların azalması da bir başka etki olarak örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte söz konusu olabilir. Örgütleri sorunsuz ortama götürecek süreç ise örgüt üyelerinin göstermesi istenilen performansın gerçekleşmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının etkisiyle ilişkilendirilmektedir (Yıldız, 2015: 81).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte etkileri, bir şekil yardımıyla ifade edilebilir. Şekil 2.’de örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte etkileri, bu davranıştan umulan faydalar açısından, sunulmuştur.



Şekil 2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile fayda umulan konular

Kaynak: Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 136-137.

Örgüt üyelerinin bu tür davranışının etkilerinin geniş kapsamlı olması olasıdır. Bireysel ilişkilerdeki iyileşme, iş göstergelerinin gelişimi ve dolayısıyla örgütün genel kazanımları örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte ortaya çıkabilecek etkiler olarak değerlendirilebilir.

2.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın zorlama olmaksızın, istekli davranışlarını ifade etmektedir ve kavram, “resmi iş tanımlarında yer almamaktadır” (Robbins ve Judge, 2015: 26). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir (Organ, 1997: 90-95). Boyutların açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- **Özgecilik:** Odak noktasında, yardımlaşma yer almaktadır. Bu boyut, örgüt üyelerine ya da örgütle ilgili fakat örgüt üyesi olmayan kişilere karşılıksız yardım etmeyi ifade etmektedir. Karşılıksız anlayışla yapılan yardımlar, hem yardım eden örgüt üyesine hem de örgüte önemli kazanımlar sağlayacaktır. Buna örnek olarak performans ve verimlilik konularında sağlanabilecek kazanımlar da verilebilir (Yılmaz ve Giderler, 2007: 272).

Örgüt çalışanları arasındaki yardımlaşmayı içeren özgecilik, geniş kapsamda etki meydana getirebilecektir. Birey bazında yardımlaşma olarak da değerlendirilebilecek özgecilik, birey özelinden çıkıp örgüt genelini kapsayacak bir faydaya dönük bir davranış olarak gerçekleşebilmektedir (Sezgin, 2005: 323). Bireysel bir davranış gibi görülebilecek örgütsel vatandaşlık, birey özelinden çıkıp örgüt geneline etki yapan faydaya yönelik bir eylem olarak değerlendirilmelidir.

- **Vicdanlılık:** Örgütte, çalışanların bazı davranışları kendilerinden beklenebilir. Bunun aksine bazı davranışların sergilenmesi umulmayabilir. Vicdanlılık böyle bir davranıştır. “Olması gerekenden daha fazlasını yapma” anlamına gelen vicdanlılık, performans üzerinde olumlu etkide bulunabilir (Çetin, 2004: 20).

Çalışanların kurallara uyum, çalışırken tasarrufa özen gösterme, zamanında iş yapma, devamsızlıktan kaçınma da denilebilecek davranışları örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutuna örnek olarak verilebilir (Öztürk, 2010: 58). Görevin bilincinde olmakla birlikte sorumluluk ve kişilik gereği yapılacak vicdani değerlendirmeler neticesinde bu gibi bir davranış ortaya çıkabilir.

- **Centilmenlik:** Çalışanın örgütteki iş arkadaşlarına ve onların yaptığı işe karşı tutumu, diğer bir deyişle örgütün en önemli unsurlarından olan insana ve onun davranışlarına karşı olan yaklaşımı bir örgüt için önemlidir. Anlayışlı olma, olumlu tavır sergileme, örgütün yararına davranma gibi arzulanan şekillerde iş ve insana yaklaşmak centilmenlik olarak ifade edilebilir (Bolat, 2008: 127).

Örgütte her zaman istenilen gelişmeler yaşanmayabilir, içinde yer alınan durumlar veya olaylar ya da iş ilişkileri kimi zaman çalışanların memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bunun aksine örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, memnuniyetsizlik durumlarında şikâyetten uzak durmak olarak kendini göstermektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 97). Yukarıdaki paragraflarda olumlu yaklaşım içinde olma ve şikâyet etmeme olmak üzere 2 özelliğine yer verilen centilmenlik boyutu, başka anlamlara da gelmektedir. Çatışmalardan uzak durma bunlardan biridir (Çerik, 2008: 187). Centilmenlik boyutunun sorunlardan uzak durarak gelişmeleri olumlu açıdan ele almayı ve bu anlayışla hareket etmeyi ifade ettiği söylenebilir. Ancak, bu durumun sorunsuzluk anlamına gelmeyeceği de açıktır.

- **Nezaket:** Mevcut veya potansiyel sorunlarla ilgili ele alınmaktadır. Sorunu önlemek veya sorunun yol açacağı zararı etkisizleştirmek için çalışanın çaba gösterdiği davranışlarla ilgilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 101). Düşünerek hareket edebilmeleri ve böylece davranışlarının sonucunda olumsuzlukları azaltabilmeleri için başkalarına destek verme bu kapsamdadır (Şanal, 2013: 533).

Gönüllü gerçekleşen bir davranış olarak nezaket ile işlerin kolaylaştırılmasının amaçlandığı söylenebilir. Her an değişimin yaşanabileceği örgütlerde değişime karşı tedbirli olmak da örgütsel vatandaşlığın nezaket boyutuyla ilgilidir (Acar, 2013: 196). Örgütte yapıcı bir anlayışla hareket edildiğinin göstergesi olan nezaket, bilgi paylaşımına açık ve katılımcı bir tutumla kendini gösteren davranış şeklidir. Böylece iletişimin gelişmesine de olumlu katkı sağlanması olasıdır (Kaplan, 2011: 31). Bu boyutun, yapıcı bir bakış açısının sonucu olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte iletişimin önemli bir yer tuttuğu da anlaşılmaktadır.

- **Sivil Erdem:** Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu, çalışanın sorumlu hareket etmesiyle ilişkilidir. Örgütle ilgili bir durum veya olay karşısında sorumlu hareket etmek buna örnek gösterilebilir (Kaya, 2013: 280). Sivil erdem anlayışıyla hareket eden çalışan, örgütünün faydasını ön plânda tutacaktır. Öngörülerıyla örgüte yönelik sakıncalı durumları bildirecek çalışan, örgütün kazanımlarıyla ilgili konularda kararlara katılmaya çalışacaktır. Böylece çalışan, örgüte bağlılığını ortaya koymuş olacaktır (Köse vd., 2003: 5). Sivil erdem, örgütsel vatandaşlık davranışının bilinçli bir bakış açısıyla birlikte ortaya çıkabilecek bir yansıması olarak düşünülebilir.

2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Kuramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı, araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biridir. Kuramlar, bir konudaki sistemli düşünceleri ifade etmekte ve konuyu birçok yönden ele alarak araştırmacılara kaynak teşkil etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramlar, “sosyal değişim kuramı, eşitlik kuramı, lider-üye değişim kuramı, karşılıklılık norm kuramı ve vekâlet kuramı” olmak üzere sıralanmaktadır (Ay, 2018: 16-24).

2.10.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal mübadele kuramının Blau tarafından geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu kuramda, insanların ilişkileri güvene dayalı yaşamak istediği ileri sürülmektedir. İlişkilerdeki soyut beklenti, güvenilir ilişkilerdir. Güvenilir ilişkiler önemli olmakla birlikte konunun bağımlı olup olmamak açısından da değerlendirildiği görülmektedir. Buna göre ilişkilerde “bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ya da karşılıklı bağımlılık durumu” söz konusudur (Bolat, 2008: 122).

Bu kuramda, örgüt yöneticilerinin yaklaşımlarına vurgu yapılmaktadır. Yöneticilerin adil bir yaklaşım sergilemeleri, diğer çalışanlar tarafından olumlu karşılanacaktır. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması mümkün olabilecektir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 92). Kısacası adil bir yönetim şekli ya da çalışanlara karşı adil bir yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında kolaylaştırıcı bir etki yapabilecektir.

Çalışanların beklentilerinin ilişkilerde güvenilirlik olduğu ifade edilmişti. Ancak, örgüt tarafından sağlanacak olanakların da istenen bir durum olacağını ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışının yaşanmasına katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Ay, 2018: 18). Sosyal mübadele kuramından anlaşılan, güvenli iş ortamı ve dolayısıyla iş ilişkileri, tatminkâr olanakların çalışanlara sağlanması ve bunlara bağlı olarak çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissedeceğidir. Sonuçta bu gibi durumlar örgütsel vatandaşlık davranışına yol açarak örgüte olumlu katkılar sağlayacaktır.

2.10.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramını Adams’ın geliştirdiği ifade edilmektedir. Adalet algısı bu kuramda da önemlidir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmasını beklemektedir. Örgüt içi veya dışı karşılaştırmalar yapan çalışan, sonuca göre örgütsel vatandaşlık davranışı

sergileyebilecektir (Yılmaz, 2018: 49). Bir bakıma bu davranışın sergilenmesinde çalışanların karşılarında adil bir çalışma disiplininin olduğunu hissetmesi gerekmektedir.

Eşitlik algısı, çalışanlarla ilgili dikkate değer bir konudur. Çalışan kendisine diğerleriyle eşit davranıldığı hissettiğinde işinde mutlu olacak, daha iyi çalışabilecektir. Dolayısıyla çalışanlarda eşitlik algısı sağlanarak örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi mümkün olacaktır (Bolat, 2008: 124). Bu doğrultuda çalışanların zihninde negatif bir algının oluşmasının önüne geçmek mümkün olabilecektir.

Çalışanlara eşit davranılması onların motivasyonuna olumlu etki yapacaktır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 93). Bu şekilde motivasyonu artacak çalışan örgütüne daha faydalı bir üye olacaktır. Bu gibi durumların yaşanması ise örgütte eşit/adil bir yönetim anlayışına göre hareket edildiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.10.3. Lider-Üye Değişim Kuramı

Bir diğer örgütsel vatandaşlık davranış kuramı, lider-üye değişim kuramıdır. Kuramı, Danseeau, Graen ve Hage'nin geliştirdiği ifade edilmiştir. Lider ile üyelerin ilişkisi, performans üzerinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. İlişkinin başlangıcıyla birlikte edinilen izlenimler çalışma şeklini de etkileyecektir. Liderin yapacağı görevlendirmede bu durum etkili olabilir (Ay, 2018: 21-22).

Liderin tüm üyelerle aynı düzeyde ilişkisi olmayabilir. İlişkiler, üyeler açısından değerlendirildiğinde ilişkinin niteliği değişkenlik gösterebilir. Lider ya da üyenin hangisi tarafından bakılırsa bakılsın etkileşim yaşandığı bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. İlişkinin yoğun yaşandığı ve düzeyinin arttığı durumlarda liderin üyeye fazla görev vermesi, çalışanın iş yükünün artması söz konusu olabilir (Özutku vd., 2008: 195-196). Bu durum tarafların birbirine karşı sorumluluğunun üstlenilen görevler çerçevesinde olacağı ve iş ilişkilerinin bu doğrultuda gerçekleşeceği anlamında değerlendirilebilir.

Lider-üye etkileşimi kuramında ilişkilerin iki yönlü gerçekleşmesi söz konusudur. İlişki ne kadar iyi düzeyde olursa amaçlara ulaşmanın o derece artacağı ifade edilebilir. Bu kuramda, ilişkileri karşılıklı bağlılıkla açıklamak mümkündür. İşleri sebebiyle ilişkileri birbirine bağlı lider ile üyeler elde edilen sonuç itibarıyla iş birlikteliği sağlamış olacaktır (Yılmaz, 2018: 50-51).

Bu kuramdan, lider ile üyelerin birbirleri üzerinde etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Olumlu izlenimle birlikte yaşanabilecek yoğun iletişim bir bakıma görev bilinci olarak değerlendirilip örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarabilir.

2.10.4. Karşılıklılık Norm Kuramı

Yardımlaşma esasına dayalı karşılıklılık norm kuramını Gouldner'in geliştirdiği ifade edilmiştir. Bu kurama göre, yardımlaşmanın önemli olduğu vurgulanmaktadır. İyi niyetli yaklaşımlarla insanların birbiriyle iletişim kurması uygun olacaktır. Kurama göre, ilişkiler karşılıklıdır ve birçok etken sebebiyle değişkenlik gösterebilir. Değişkenliğe sebep olabilecek etkenler olarak ise, şartlar, insanların kişiliği, kazancın değeri ve beklentiler sıralanabilir (Ay, 2018: 22-23). Buradaki yardımlaşma biz bilincinin bir ürünü olarak görülebilir. İlişkilerin sabit kalmayabileceği, çeşitli sebeplerden değişim gösterebileceği dikkatlerden kaçmamalıdır.

Yardımlaşma, insan yaşamının önemli alanlarından bir olan örgütlerde ciddi kazanımlar sağlayabilmektedir. Kazanımların, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde önemli etkisi olacaktır. Çünkü, yardım gören çalışan, örgütüne karşı aynı karşılıkla yönelecektir (Şenturan, 2014: 214).

Tüm bu olumlu değerlendirmeler ışığında, örgüt üyelerinin yardım görmemeleri ya da yeterince yardım görmemeleri durumunda örgütlerine karşı yönelimlerinin zayıf olabileceği söylenebilir. Bu sebeple, örgüt yönetimleri şartlar dahilinde yardımsever bir anlayışla hareket ederek, çalışanlarını olumlu davranışlar konusunda motive etmelidir.

2.10.5. Vekâlet Kuramı

Vekâlet kuramında yardımlaşmayla yaşanabilecek sorunlar üzerine odaklanılır. Burada, yardımlaşan kişilerin amaç ve çıkar farklılığı olduğu ifade edilmektedir. Örgütler, ortak amaçlar için insanların bir araya geldiği yapılardır. Bu yapılarda yardımlaşmayla amaçlara ulaşılması mümkün olabilir. Yardımlaşma, örgütte taraflardan birinin diğeriyle işle ilgili görevi paylaşması olarak değerlendirilebilir. Bir taraf vekil, diğeri ise vekâlet veren olacaktır. Burada vekil, kendisinin yardımına gereksinim olan kişidir (Koçel, 2010: 355). Her iki tarafı bir araya getirenin örgüt amaçları olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre birinin öncülüğünde çalışmalar yürütülmesi örgütsel amaçlara ulaşılması bakımından önemsenmesi gereken bir konu olarak görülmelidir.

Vekalet veren kişi örgütün sahibi, vekil ise bir yönetici olabilir. Bu kişiler arasında farklılıklar bulunabilir. Bu farklılıklar parasal konulara yaklaşım, ilgilenilen alan, risk alma ve zamana bakış olarak ifade edilebilir. Örneğin; örgüt sahibi çok kazanmak isteyebilir, vekil ise kaynakları etkin yönetme çabasında olacaktır. Vekil zamanı daha kısıtlı ele

alırken, vekâlet veren ise kazanç beklentisinden dolayı zamanı daha geniş değerlendirebilir (Luthans, 2005: 133).

Sözü edilen ve benzeri durumlarda, vekil ile vekâlet veren arasında sorunların yaşanması olasıdır. Önemli olan yardımlaşmanın iyi yönetilmesidir. Amaçlar, beklentiler, olanaklar, yapılabilecekler taraflar arasında açıkça ifade edildiğinde sorunların yaşanma olasılığı azalabilir ya da yaşanan sorunların çözümü kolaylaşabilir. Böylece yardımlaşmadan umulan fayda sağlanabilir.

2.11. Kavramlara İlişkin Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Bu tez çalışmasının temelini meydana getiren örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına ilişkin *veri tabanlarında* ve *YÖK Tez Merkezi'nde* elektronik ortamda yapılan taramalarda çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Yapılan taramalarda üç kavramın bir arada ele alındığı çalışmalara yaygınlıkla rastlanmamakla birlikte kavramlar aralarında ikili ilişkiler şeklinde çalışmaların yapıldığı veya başka değişkenlerin bu kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Burada, yukarıda sözü edilen ve bu tez çalışmanın esasını oluşturan konularda yapılan bilimsel çalışmaların bir kısmına yer verilmiştir. Söz konusu çalışmaların ayrıntıları aşağıda yer almakla birlikte, bu kısmın sonunda Tablo 7’de özet bir gösterime yer verilmiştir.

2.11.1. Örgüt Kültürü ve Hizmetkâr Liderlikle İlgili Çalışmalar

Başar ve Gültekin’in (2022: 1284-1303) makalesinde hizmetkâr liderlik ve kurum kültürü ele alınmıştır. Özel bir işletmedeki 266 kişilik örneklemden sağlanan verilerin değerlendirildiği makalede faktör analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada Dirk Van Dierendonck ve Inge Nuijten tarafından geliştirilen ve Duyan ve Dierendonck tarafından Türkçe ’ye uyarlanan hizmetkâr liderlik ölçeği ve Cameron ve Quinn’in geliştirdiği ve Öcal ve Ağca tarafından Türkçeye uyarlanan kurum kültürü ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular arasında hizmetkâr liderliğin kurum kültürünü pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği yer almaktadır.

Örgüt kültürünün ve hizmetkâr liderliği bir makalesinde ele alan Zia-ur Rehman, Shah ve Khokhar (2022: 23-33) hizmetkâr liderlik ve örgüt kültürünün iş bağlılığı üzerindeki etkisini ampirik bir analiz ile araştırmıştır. Araştırma için İslamabad’da (Pakistan) çeşitli kademedeki banka çalışanlarına 450 adet anket formu gönderildiği, gelen 380 yanıtta 372’sinin analizlerde dikkate alındığı ifade edilmektedir. Analizlerde, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi

sonucunda; işe bağlılığa hizmetkâr liderliğin olumlu etkisinin olduğu ve hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerinden işe bağlılığa olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lee, Kim ve Cho (2018: 43-49) tarafından hazırlanan bir makalede ise hizmetkâr liderlik, örgüt kültürü ve iş tatmini ele alınmış, bu üç değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada Pusan’da (Kore) fitness kulüplerinde çalışan 320 kişiden gelen 300 anket esas alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler hizmetkâr liderlik ile ilgili Barbuto ve Wheeler’ın geliştirdiği ölçek, örgüt kültürü ile ilgili Quinn ve Mcgrath’ın geliştirdiği ölçek ve iş tatmini ile ilgili Smith, Kendall ve Hulin’in geliştirdiği ölçektir. Faktör analizi, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizinin kullanıldığı araştırmada hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bolat, Yüksel ve Bolat’ın (2016: 75-104) hizmetkâr liderliği psikolojik güçlendirme kavramıyla ilişkisi bakımından ele aldığı makalede, bu ilişkide örgüt kültürünün etkisi incelenmiştir. Söz konusu makalede iki farklı sektörden birer işletmede araştırma yapıldığı ifade edilmektedir. Bunlar; Eskişehir’de bir mobilya fabrikası ve Balıkesir’de bir borik asit fabrikasıdır. 875 anketin dağıtıldığı araştırmada 526 anket analizlerde dikkate alınmıştır. Araştırmacılar, hizmetkâr liderlikle ilgili olarak Ehrhart’ın geliştirdiği ölçeği, örgüt kültürü ile ilgili olarak Cameron ve Quin’in rekabetçi değerler modelini ve psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak ise Spreitzer’in geliştirdiği ölçeği kullanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizinin kullanıldığı araştırmada hizmetkâr liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin olumlu olduğu; klan kültürünün, hizmetkâr liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etki yaptığı sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir.

Örgüt kültürünü ve hizmetkâr liderliği konu alan Yıldırım (2017: 1-186) tarafından hazırlanan bir doktora çalışmasında, hizmetkâr liderlik ile kurum kültürü arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ardahan Üniversitesi’nin 466 akademik ve idari personelinin evreni olduğu çalışmada analizlerde 277 anket dikkate alınmıştır. Dirk Van Dierendonck ve Inge Nuijten tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeği ve Yıldırım’ın Cameron ve Quinn’den esinlenerek hazırladığı kurum kültürü ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizi, yapısal eşitlik modeli, faktör analizi, tek yönlü varyans analizi ve LSD testi yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik ile kurum kültürü arasında etkileşim olduğu ve kurum kültürünün, hizmetkâr liderlikten önemli ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmalarda, örgüt kültürü ile hizmetkâr liderliğin birlikte ele alınmasının yanı sıra araştırmalara iş bağlılığı, iş tatmini, psikolojik güçlendirme ve kurum kültürü kavramlarının da dahil edildiği anlaşılmaktadır. Araştırmalarda veriler, özel sektör işletmelerinden veya kamu kurumlarından sağlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda analizlerin, dağıtılan anketlerin çoğunluğunun geri dönmesiyle elde edilen verilere dayalı olduğu görülmektedir. Bu durum, ulaşılan sonuçların ele alınan konuya dair anlamlı değerlendirmeler yapılabilmesine olanak tanıdığı şeklinde değerlendirilebilir.

2.11.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüştürücü liderlik ilişkisini konu alan Esmi, Piran ve Hayat (2017: 114-119) tarafından hazırlanan bir makalede, örgüt kültürünün bu ilişkiye etkisi incelenmiştir. Araştırmanın verileri Shiraz Üniversitesi'nde (İran) çalışan uzmanlardan gelen 160 anket dikkate alınarak analiz edilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili Denison'un ölçeği, dönüştürücü liderlik ile ilgili Bass ve Avolio'nun geliştirdiği ölçek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Podsakoff vd.nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson Katsayısı'ndan ve Yapısal Eşitlik Modeli'nden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının, dönüştürücü liderlikten bazı boyutlar itibariyle doğrudan etkilendiği, örgüt kültürünün bu ilişkinin dolaylı olmasında (bir boyutu itibariyle) aracılık ettiği yer almaktadır.

Avcı'nın (2016: 5373-5398) hazırladığı örgüt kültürünün ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularının birlikte ele alan bir makalede ise Üsküdar'daki kamu ve özel okul öğretmenleri ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. 4813 öğretmenin hedef kitlesini oluşturduğu araştırmada 1613 anket analizlerde kullanılmıştır. Ölçeklerin araştırmacı tarafından geliştirildiği çalışmada, pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, Öğretmenlerin, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili algı ortalamaları yüksek çıktığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan Çetin, Şeşen ve Basım'ın (2012: 197-211) hazırladığı bir makalede, örgütsel bağlılık aracı değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışına rol ötesi olumlu davranış olarak değinilmiştir. Ankara'da özel bir bankanın bölge müdürlüğü çalışanları araştırmaya veri sağlamıştır. Evrenini 400 kişinin oluşturduğu araştırmada, 384 anket analizlerde dikkate alınmıştır. Örgütsel Vatandaşlık ile ilgili "Vey ve Campell" ve "Williams ve Shiaw"ın

geliştirdiği ölçek, Örgüt Kültürü ile ilgili Danışman ve Özgen'in geliştirdiği ölçek ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Jaworski ve Kohli tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde korelasyon analizi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve sobel testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; klân ve gelişme eğiliminin “vicdanlılık ve nezaket davranışları”nda etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış, yalnızca gelişme eğiliminin “centilmenlik ve sivil erdem davranışları”nı etkilediği belirtilmiştir ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün kısmi düzeyde olduğu vurgulanmıştır.

Erkutlu'nun (2011: 532-554) hazırladığı makalede, örgüt kültürünün moderatör değişken olarak örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisindeki etkisi ele alınmıştır. Türkiye’de 10 kamu üniversitesindeki 800 öğretim görevlisi araştırmada evreni oluşturmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Podsakoff vd.nin geliştirdiği ölçek, örgütsel adalet ile ilgili Moorman tarafından geliştirilen ölçek ve örgüt kültürü ile ilgili O'Reilly vd.nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizinin yapıldığı araştırmada sonuç olarak, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör rolünün olduğundan söz edilmektedir.

Konulara ilişkin doktora tezleri de bulunmaktadır. Şimşek (2019: 1-138) tarafından hazırlanan örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan bir doktora tezinde, ruhsal iyi oluş kavramı söz konusu kavramlarla ilişkisi açısından ele alınmıştır. Mobilya sektöründe yapıldığı ifade edilen araştırma için 230 anketin analizlerde dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo'nun geliştirdiği ruhsal iyi oluş ölçeğinin, Basım ve Şeşen'in geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ve Cameron ve Quin'in geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinin kullanıldığı bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile veriler test edilmiştir. Değişkenler arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu araştırmacı tarafından ifade edilmiş, “ruhsal iyi oluşun kısmi aracı role sahip olduğu” belirtilmiştir.

Mete'nin (2018: 1-339) hazırladığı doktora tezinde, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı şu kavramlarla ilişkilendirilmiş; örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve inovatif çalışma davranışı. Türkiye’deki savunma sanayi işletmelerinin yöneticileri, idari işler yetkilileri ve mühendisleri (512 kişi) hedef kitle olmuştur. Analizlerde 315 anket dikkate alınmıştır. Bu çalışmada, çok sayıda değişken olduğu görülmektedir. Yararlanılan ölçekler; inovatif çalışma davranışı ile ilgili Jansen'in geliştirdiği ölçek, İş tatmini ile ilgili

Lyons vd.nin geliştirdiği ölçek, örgüt kültürü ile ilgili Wallach'ın geliştirdiği ölçek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili Mael ve Ashforth'un geliştirdiği ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Podsakoff vd.nin geliştirdiği ölçektir. Yapısal eşitlik modeli, t-testi, tek yönlü varyans analizi, çoklu karşılaştırma testleri ve korelasyon analizi ile veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları arasında; iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile inovatif çalışma davranışı ilişkisinde pekiştirici etkisinin olduğu yer almaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularına dair Kalkan (2013: 1-192) tarafından hazırlanan doktora tezinde, algılanan örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu doktora tezinde araştırmanın verileri, Kayseri'deki bir mobilya işletmesinin 560 çalışanından gelen 475 anket dikkate alınarak analizi edilmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili Denison ve Mishra tarafından geliştirilen ölçek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Organ'ın yaptığı sınıflandırmadan analizlerde yararlanılmıştır. Veriler korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve varyans analizi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde, örgüt kültürünün boyutlarına dair algılarının artmasının etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmacıların ilgisi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları konularına ek olarak “dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, ruhsal iyi oluş, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve inovatif çalışma davranışı” konularına da değinmelerinden anlaşılmaktadır. Sonuç itibariyle değişkenler arasında belli düzeyde ilişki olması araştırmaların sonuçların arasındadır. Ele alınan değişkenler boyutları itibariyle de incelenmiştir. Dolayısıyla bir değişkenin ilişkide olduğu diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisinin sınırlı olabileceği sonucuna varılabilir.

2.11.3. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Çalışmalar

Her iki kavramla ilgili bilimsel çalışmalara rastlanmıştır. Kumari, Abbas, Hwang ve Ciacco (2022) tarafından hazırlanan bir makalede hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekâ kavramları birlikte ele alınmıştır. Çalışmada duygusal zekânın iki değişkenin ilişkisindeki rolü incelenmiştir. Örneklem farklı düzeylerde çalışan 422 kişiden oluşmaktadır. Araştırma için duygusal zekâ ile ilgili Wong vd.nin geliştirdiği ölçeğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Podsakoff vd.nin geliştirdiği ölçeğin ve hizmetkâr liderlikle ilgili Liden vd.nin geliştirdiği ölçeğin kullanıldığı ifade edilmektedir. Verilerin analizinde PLS-SEM tekniğinin kullanıldığı ifade edilmektedir. Demografik

verilerin istatistiği ve faktör analizi çalışmada yapılan analizler ve değerlendirmeler arasındadır. Analizler sonucunda duygusal zekanın diğer değişken arasındaki ilişkide etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuçlar arasında hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü anlamlı bir ilişki olması yer almaktadır.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde bazı değişkenlerin rolünün incelendiği Newman, Schwar, Cooper ve Sendjaya (2017: 49-62) tarafından hazırlanan bir makalede, Çin’de bir devlet işletmesinin yöneticilerine ve asistanlarına yönelik araştırma yapılmıştır. Analizlerde 446 anket dikkate alınmıştır. Araştırmada hizmetkâr Liderlik ile ilgili Ehrhart’ın ölçeği, lider-üye değişim ile ilgili Graen ve Uhl-Bien, Scandura ve Graen ölçeği, psikolojik güçlendirme ile ilgili Spreitzer’in ölçeği, proaktif kişilik ile ilgili Seibert vd.nin geliştirdiği ölçek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Lee ve Allen’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Çalışmada verilerin, korelasyon analizi, faktör analizi ve regresyon analizinden yararlanılarak analiz edildiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın sonuçları arasında hizmetkâr liderliğin psikolojik güçlendirme ile olumlu ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Mostafa’nın hazırladığı (2014: 57-70) hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisiyle ilgili hazırlanan bir makalede üniversite personeline yönelik araştırma yapıldığı görülmektedir. Assuit Üniversitesi (Mısır) çalışanlarına yönelik araştırmanın evreni 410 personelden oluşmaktadır, araştırma verileri 332 anket dikkate alınarak analiz edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Dipaola, Tarter ve Hoy’un ölçeği ve hizmetkâr liderlik ile ilgili Dennis ve Winston’un ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizi ve basit regresyon analizi ile verilerin değerlendirildiği bu çalışmanın sonucunda personelin hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini ele alan Baytok ve Ergen (2013: 105-132) tarafından hazırlanan makalede ise, İstanbul’daki ve Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otellerin işgörenlerine anket sunulmuştur. 513 anket analizlerde dikkate alınmıştır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili Dennis ve Bocarnea’nın ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Basım ve Şeşen’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Verilerin, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve faktör analizi ile analiz edildiği çalışmada iki değişken arasında (hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık) olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat'ın (2013: 63-82) makalesinde hizmetkâr liderliğin ve örgütsel vatandaşlık konu edilmiş ve İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinin işletme bölümünde öğrenim gören 3. ve 4. sınıf öğrencilerine yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırmanın, 5'i devlet, 17'si vakıf olmak üzere toplam 22 üniversiteyi kapsaması plânlanmış, analizlerde 818 anket kullanılmıştır (2 devlet, 8 vakıf üniversitesinden sağlanan geri dönüşe göre). Hizmetkâr liderlik ile ilgili Liden vd.'nin geliştirdiği ölçek, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisi kalitesi ile ilgili Scandura ve Graen'in geliştirdiği ölçek, kişiler arası güven ile ilgili Günaydın'ın geliştirdiği ölçek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Ertenü'nün geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Hiyerarşik Regresyon Analizinden yararlanılan çalışmada Hizmetkâr liderliğin, (güven ve öğretim üyesi-öğrenci ilişkisi kalitesi aracılığıyla) öğrencilerin vatandaşlık davranışına etkisi olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirildiği Güçel ve Begeç'in (2012: 107-116) hazırladığı makalede İstanbul'da Özel Bir Üniversite: İdari ve Akademik Çalışanlarına (178 kişi) ulaşılmaya çalışılmış, analizlerde 134 anket dikkate alınmıştır. Araştırmacılar, hizmetkâr liderlik ile ilgili Dennis ve Winston'un geliştirdiği ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili Basım ve Şeşen'in geliştirdiği ölçeği kullanmıştır. Faktör analizi ve regresyon analizi ile veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, hizmetkâr liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle olumlu ilişkide olduğu ifade edilmiştir.

Özden'in (2019: 1-187) doktora tezinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin ve destekleyici örgüt ikliminin aracılık etkisinin incelendiği ifade edilmektedir. Bankacılık sektöründen elde edilen verilerin 500 kişilik örnekleme dayandığı belirtilmiştir. Hizmetkâr liderlik konusunda Liden'in geliştirdiği ölçekten, pozitif psikolojik sermaye konusunda Luthans vd'nin geliştirdiği ölçekten, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda Podsakoff vd'nin geliştirdiği ölçekten ve Basım ve Şeşen'in çalışmasından, destekleyici örgüt iklimi konusunda ise Rogg vd'nin geliştirdiği ölçekten yararlanıldığı ifade edilmiştir. Çalışmada faktör analizinden ve yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel vatandaşlık davranışına önemli etki yapması ve değişkenler arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin ve pozitif psikolojik sermayenin tam aracı etkisinin olmasının ulaşılan sonuçlar arasında olduğu araştırmacı tarafından ortaya koyulmuştur.

Konuya ilişkin, Topaloğlu'un (2019: 1-220) doktora tezinde hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu edilmiş, iki değişken arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık etkisi incelenmiştir. 616 anketin analizlerde kullanıldığı bu çalışmada, hizmetkâr liderlikle ilgili Dennis-Winston modeline dayalı olan ve Aslan ve Özata'nın geliştirdiği ölçek, örgütsel vatandaşlıkla ilgili Organ'ın modeline dayalı olan ve Basım ve Şeşen'in geliştirdiği ölçek ve iş tatmini konusunda ise Weiss vd. çalışmasına dayalı olan ve Baycan'ın uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeline yer verilen çalışmada doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, t-testi ve anova testi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, iş tatmininin, söz konusu iki değişken arasında aracı etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

Bir başka doktora tezinde hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ele alınmış, güven kavramına ise aracı rolü test etmek için yer verilmiştir. Trivers (2009: 1-140) tarafından hazırlanan çalışmada hizmetkâr liderliğin güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili Podsakoff vd.nin soru formu, hizmetkâr liderlikle ilgili Barbuto ve Wheeler's soru formu ve güvenle ilgili Nyhan ve Marlowe ölçeği kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklere yer verilen çalışmada gerçekleştirilen analizler arasında korelasyon analizi ve faktör analizi de yer almaktadır. Araştırmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güvenin aracı rolü olduğuna dair hipotez desteklenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte “psikolojik güçlendirme, proaktif kişilik, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisi, kişiler arası güven, pozitif psikolojik sermaye, destekleyici örgüt kültürü ve iş tatmini” ele alınmıştır. Değişkenler arasında ilişkinin düzeyinin yanı sıra olumlu ya da olumsuz bir ilişkinin varlığı da yukarıda yer verilen araştırmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır. Çalışmalarda hedef kitlenin özel sektör veya kamu kurumlarıyla sınırlanmamış olması, sonraki araştırmaların yeni bulgulara ulaşabilmesi bakımından önemli görülebilir.

2.11.4. Örgüt Kültürü, Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Çalışmalar

Yazında örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt kültürü ile hizmetkâr liderliğin ya da hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlığın konu edildiği çalışmalara rastlanmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının bir arada ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır.

Hizmetkâr liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularını örgütsel bağlılık ve müşteri memnuniyetiyle birlikte ele alan Setyaningrum (2017: 554-569) tarafından hazırlanan makalede Bekasi Regency’da (Endonezya) el sanatı ürünü müşterilerine yönelik araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada 240 anket aracılığıyla sağlanan veriler analizlerde kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ve faktör analizinden yararlanılan çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık, hizmetkâr liderlik ile müşteri memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık konularının ele alındığı, Aydın’ın (2015: 1-270) doktora tezinde dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve babacan liderlik ele alınan konular arasındadır. Bu çalışmada, Bursa Serbest Bölgesi’ndeki orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanlardan geri dönüşü alınan anketlerden 374’ü analizlerde dikkate alınmıştır. Örgüt kültürü konusunda Danışman ve Özgen tarafından geliştirilen ölçekten, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda Podsakoff vd.nin geliştirdiği ve Ünüvar’ın kullandığı ölçekten, Bass ve Avolio’nun geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğinden, babacan liderlik konusunda Pellegrini ve Scandura tarafından geliştirilen ölçekten ve hizmetkâr liderlik konusunda ise Liden vd.nin geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, keşifsel faktör analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, yol analizleri ve varyans analizleri ile verilerin değerlendirildiği çalışmanın sonuçları arasında “hizmetkâr liderlik tarzı ile ÖVD arasındaki ilişkide örgüt kültürü alt profillerinden hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin kısmi aracılık rolünün olduğu” ifade edilmektedir.

Örgüt kültürünün, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının yazında araştırmalara konu edildiği yukarıda sözü edilen çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu kavramlarla birlikte örgütsel bağlılığın, müşteri memnuniyetinin, dönüştürücü liderliğin, etkileşimci liderliğin ve babacan liderliğin ele alındığı görülmektedir. Araştırmaların bu şekilde mümkün olduğunca çok yönlü ele alınması yazının gelişmesi açısından önemlidir.

Söz konusu çalışmalardan çıkarılabilecek ortak sonuçlardan biri analizlerde mümkün olduğunca çok anket verisinin kullanılmasının ulaşılacak sonuca o ölçüde katkı sağlayacağıdır. Daha önceden geliştirilmiş ve araştırmalarda kullanılmış ölçeklerin ise yukarıda sözü edilen veya benzeri konularda bundan sonraki araştırmalarda yol gösterici

bir etkisinin olabileceğinden bir başka sonuç olarak söz edilebilir. Yeni çalışmaların kapsamında, başka değişkenlere yer verilmesi ve başka evrenler üzerinde araştırma yapılması yazına farklı bir bakış açısıyla katkı sağlayabilir. Örgüt kültürünün, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının değişkenlerini oluşturduğu bu doktora tezinde amaçlanan böyle bir katkıdır. Tablo 7’de bu kısımda yer verilen tüm çalışmaların özeti yer almaktadır.



Tablo 7: Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların özeti

Kavramlara İlişkin Çalışmaların Özeti			
Kavramlar	Çalışma Türü	Ele Alınan Konular	Yazar/Yazarlar
ÖK ve HL	Makale	Hizmetkâr liderlik, kurum kültürü	Başar ve Gültekin (2022)
	Makale	Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve iş bağlılığı	Zia-ur Rahman vd. (2022)
	Makale	Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini	Lee vd. (2018)
	Makale	Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve politik güçlendirme	Bolat vd. (2016)
	Doktora Tezi	Kurum kültürü ve hizmetkâr liderlik	Yıldırım (2017)
ÖK ve ÖVD	Makale	Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüştürücü liderlik	Esmi vd. (2017)
	Makale	Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Avcı (2016)
	Makale	Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık	Çetin vd. (2012)
	Makale	Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet	Erkutlu (2011)
	Doktora Tezi	Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ruhsal iyi oluş	Şimşek (2019)
	Doktora Tezi	Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve inovatif çalışma davranışı	Mete (2018)
	Doktora Tezi	Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Kalkan (2013)
HL ve ÖVD	Makale	Hizmetkâr liderlik, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Kumari vd. (2022)
	Makale	Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye değişim, psikolojik güçlendirme ve proaktif kişilik	Newman vd. (2017)
	Makale	Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Mostafa (2014)
	Makale	Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Baytok ve Ergen (2013)
	Makale	Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kişiler arası güven ve öğretim üyesi-öğrenci ilişkisi kalitesi	Sanı vd. (2013)
	Makale	Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Güçel ve Begeç (2012)
	Doktora Tezi	Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi	Özden (2019)
	Doktora Tezi	Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini	Topaloğlu (2019)
	Doktora Tezi	Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven	Trivers (2009)
	Makale	Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve müşteri memnuniyeti	Setyaningrum (2017)
ÖK, HL ve ÖVD	Doktora Tezi	Örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve babacan liderlik	Aydın (2015)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE MATERYAL VE YÖNTEM

Kavramlara ilişkin çalışmalar yazında karşımıza çıkmaktadır ve ele alınan değişkenler, araştırma sahası, analizler ve değerlendirmeler kendi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Değişen şartlarda farklı araştırmalar ve dolayısıyla farklı sonuçlara ulaşma olanağı “örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramlarını konu alan bu tez çalışmasının yapılmasını mümkün kılmıştır.

Bu kısımda; *Araştırmanın Amacı ve Önemi, Araştırmanın Yöntemi, Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Araştırma Soruları ve Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli* hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

“Örgüt Kültürünün Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisindeki Rolü” çalışması ile liderin örgüt üyelerine karşı tutumunun, onların örgütsel davranışlarına olan yansımalarını ortaya koymak ve bu ilişkide bir başka örgütsel etkenin rolünü incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularla, konuya ilişkin yapılacak yeni araştırmalara fikir vermek ve yazına katkı sağlamak da amaçlanmaktadır.

Yazında bu çalışmanın konusuyla benzer çalışmalar yer almakla birlikte, değişen şartlar, insan ilişkileri ve çalışma yaşamının kendisine özgü durumu konuya ilişkin yeni araştırmaların yapılmasına olanak tanıyacağı düşünülmüştür. Ayrıca yalnızca “hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürünü” birlikte ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonrasında bulguların ortaya koyulması, yazına ve ilgililere katkı sağlaması açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri çevrimiçi anket uygulamasıyla sağlanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Hizmetkâr Liderlikle İlgili İfadeler”, ikinci bölümde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili İfadeler”, üçüncü bölümde “Örgüt Kültürü ile İlgili İfadeler” ve dördüncü bölümde “Demografik Özellikler”e ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anket formunun ilk üç bölümünde, Beşli Likert tipi ifadeler oluşturulmuştur. 18 ifadeden oluşan ve hizmetkâr liderlikle ilgili olan birinci bölümde katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendileri için en uygun olanını tercih etmesi istenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olan ve 22 ifadeden oluşan ikinci bölümde katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendileri için en uygun olanını tercih etmesi istenmiştir.

44 ifadeden oluşan ve örgüt kültürü ile ilgili olan üçüncü bölümde ise katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendileri için en uygun olanını tercih etmesi istenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde (demografik özellikler) ise katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, şuandaki işyerinde çalışma süresi, çalışılan birim, işyerindeki pozisyon ve çalışılan işyerinin yer aldığı sektör ile ilgili ifadelerden kendileri için en uygun seçeneği tercih etmesi istenmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada daha önceden denenmiş ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Hizmetkâr liderlikle ilgili, Dennis ve Winston’ın (2003) modelini baz alarak Aslan ve Özata (2011) tarafından geliştirilen Topaloğlu’nun (2019) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. HL ölçeği ile ilgili Aslan ve Özata’nın, Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea HL ölçeklerini analiz ettiği ifade edilmiştir (Topaloğlu, 2019: 138). Örgüt kültürüyle ilgili olarak Denison (2000) ölçeği aracından yararlanılarak, Türkçe’ye Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Yahyagil (2004: 54), Denison ölçeği aracını daha önce Gökşen’in ve İçin’in kullandığını ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak, Basım ve Şeşen’in (2006) Organ’ın (1988) modelini baz alarak geliştirdiği Topaloğlu’nun (2019) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Basım ve Şeşen’in, ÖVD ölçeğini hazırlarken V.Campbell’in ve Williams W.’nin çalışmalarından yararlandığı ifade edilmiştir (Topaloğlu, 2019: 139). Tablo 8’de örgüt kültürünün, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları gösterilmektedir.

Tablo 8: Değişkenlerin boyutları

Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	Örgüt Kültürünün Boyutları	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları
Güçlendirme	Katılım	Özgecilik
Vizyon	Tutarlılık	Vicdanlılık
Hizmet	Uyum yeteneği	Nezaket
	Misyon	Centilmenlik
		Sivil erdem

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216; Dennis ve Winston, 2003: 455-459; Organ, 1997: 90-95.

Araştırmanın anket formunda; hizmetkâr liderliğin vizyon boyutuyla ilgili 5 ifade, güçlendirme boyutuyla ilgili 7 ifade ve hizmet boyutuyla ilgili 6 ifade olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutuyla ilgili 5 ifade, vicdanlılık boyutuyla ilgili 3 ifade, nezaket boyutuyla ilgili 3 ifade, centilmenlik boyutuyla ilgili 5 ifade ve sivil erdem boyutuyla ilgili 6 ifade olmak üzere toplam 22 ifade yer almaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili ise, katılım boyutuyla ilgili 9 ifade, tutarlılık boyutuyla ilgili 11 ifade, uyum yeteneği boyutuyla ilgili 14 ifade ve misyon boyutuyla ilgili 10 ifade olmak üzere toplam 44 ifade yer almaktadır. Anket formunda, üç değişkenle ilgili toplamda 84 madde bulunmaktadır.

3.4. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Hizmetkâr liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularını içeren üç araştırma sorusu belirlenmiştir. Bu araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- **Araştırma Sorusu 1:** Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu mudur?
- **Araştırma Sorusu 2:** Hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki söz konusu mudur?
- **Araştırma Sorusu 3:** Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu mudur?
- **Araştırma Sorusu 4:** Örgüt kültürünün, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır?

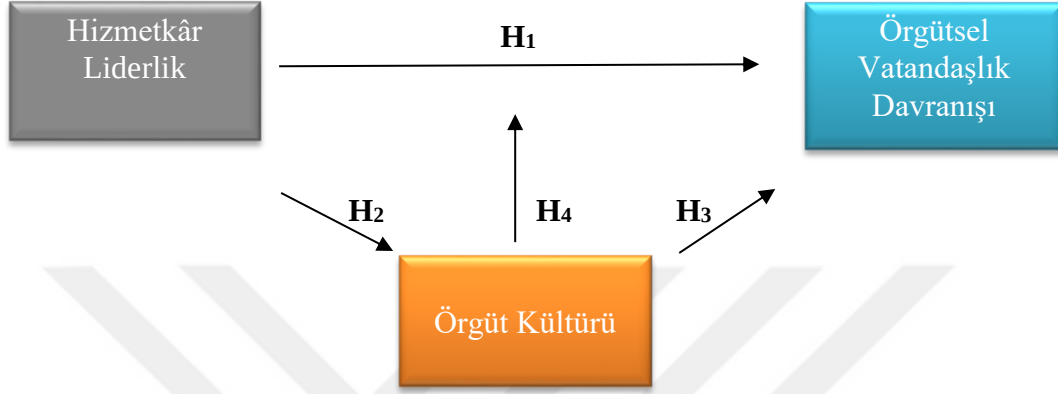
Araştırmanın değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ana ve alt hipotezlere Tablo 9’da yer verilmiştir.

Tablo 9: Hipotezler

<i>Ana ve Alt Hipotezler</i>
H₁: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1a} : Vizyon ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1b} : Vizyon ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1c} : Vizyon ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1d} : Vizyon ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1e} : Vizyon ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1f} : Güçlendirme ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1g} : Güçlendirme ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1h} : Güçlendirme ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1i} : Güçlendirme ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1j} : Güçlendirme ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1k} : Hizmet ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1l} : Hizmet ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1m} : Hizmet ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1n} : Hizmet ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{1o} : Hizmet ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H₂: Hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2a} : Vizyon ile katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2b} : Vizyon ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2c} : Vizyon ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2d} : Vizyon ile misyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2e} : Güçlendirme ile katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2f} : Güçlendirme ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2g} : Güçlendirme ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2h} : Güçlendirme ile misyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2i} : Hizmet ile katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2j} : Hizmet ile tutarlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2k} : Hizmet ile uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{2l} : Hizmet ile misyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H₃: Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3a} : Katılım ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3b} : Katılım ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3c} : Katılım ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3d} : Katılım ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3e} : Katılım ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3f} : Tutarlılık ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3g} : Tutarlılık ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3h} : Tutarlılık ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3i} : Tutarlılık ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3j} : Tutarlılık ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3k} : Uyum yeteneği ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3l} : Uyum yeteneği ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3m} : Uyum yeteneği ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3n} : Uyum yeteneği ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3o} : Uyum yeteneği ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3p} : Misyon ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3r} : Misyon ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3s} : Misyon ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3t} : Misyon ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H _{3u} : Misyon ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H₄: Örgüt kültürünün, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü vardır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın değişkenleri “hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü”dür. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 3.’deki gibidir.



Şekil 3. Araştırmanın modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde; demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri, uyum iyiliği indeksleri, ölçeklere ilişkin korelasyon matrisi, yapısal eşitlik modeli, hipotezlerin değerlendirmesi ve demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırmalar yer almaktadır. Çevrimiçi anket uygulaması yapılan bu araştırma kapsamında, 725 çalışana anket formundaki ifadeler yöneltilmiştir. AFA ve DFA yapılarak ölçeklerin geçerlilikleri incelenmiştir. Güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek normallik varsayımları kontrol edilmiştir. Aykırı değer içeren veriler kapsam dışında tutulduğu için 699 katılımcının sağladığı veriler analizlerde dikkate alınmıştır. Benzer şekilde, ÖVD'nin nezaket ve vicdanlılık boyutları normal dağılımı olumsuz etkilediklerinden kapsam dışında tutulmuştur.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgilere Tablo 10'da yer vermiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %19.3'ünün kadın (135 kişi), %80.7'sinin erkektir (564 kişi). Katılımcıların yaşları incelendiğinde %74.2'sinin (519 kişi) 25-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların %43.6'sının (305 kişi) lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %24.3'ü (170 kişi) 11-15 yıl arasında toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %40.9'unun (286 kişi) şu anki işyerlerinde 1 ilâ 5 yıl arasında bir süredir çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı birim incelendiğinde, %33.8'inin (236 kişi) idari birimde, %6.4'ünün (45 kişi) teknik birimde, %59.8'inin (418 kişi) diğer birimlerde çalıştığı görülmektedir. İş yerindeki pozisyonlar incelendiğinde katılımcıların %37.2'sinin (260 kişi) orta kademe yönetici pozisyonunda çalıştığı saptanmıştır. Katılımcıların %55.2'sinin (386 kişi) çalıştığı işyerinin toptan- perakende sektöründe yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	135	19.3
	Erkek	564	80.7
Yaş	<25	27	3.9
	25- 40	519	74.2
	40>	153	21.9
Eğitim Durumu	Okuma yazma bilen	1	0.1
	İlköğretim	5	0.7
	Ortaöğretim	4	0.6
	Lise	190	27.2
	Ön lisans	130	18.6
	Lisans	305	43.6
	Lisansüstü	64	9.2
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	28	4
	1-5 yıl	135	19.3
	6-10 yıl	160	22.9
	11-15 yıl	170	24.3
	16-20 yıl	103	14.7
	20 yıldan fazla	103	14.7
Şu Anki İşinizde Çalışma Süreniz	1 yıldan az	84	12
	1-5 yıl	286	40.9
	6-10 yıl	172	24.6
	11-15 yıl	84	12
	16-20 yıl	46	6.6
	20 yıldan fazla	27	3.9
Çalıştığınız Birim	İdari birim	236	33.8
	Teknik birim	45	6.4
	Diğer	418	59.8
İş Yerinizdeki Pozisyonunuz	Üst kademe yönetici	11	1.6
	Orta kademe yönetici	260	37.2
	İlk kademe yönetici	116	16.6
	Ofis çalışanı	98	14
	İşçi	93	13.3
	Diğer	121	17.3
Çalıştığınız İş Yerinin Yer Aldığı Sektör	Toptan-perakende	386	55.2
	Mobilya	17	2.4
	Lojistik-ulaştırma	7	1
	Otomotiv	71	10.2
	Gıda	109	15.6
	İnşaat	4	0.6
	Elektrik-elektronik	5	0.7
	Hizmet	77	11
	Diğer	23	3.3

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, Tablo 11’de ölçeklere ve boyutlarına ilişkin puanların ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, çarpıklık ve basıklık değerlerine yer verilmiştir. Verilerin normal dağılım sergilemesi önemli bir göstergedir. +2 ile -2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılıma işaret etmektedir (George ve Mallery, 2022: 114-115). Tablo 11’de görüleceği gibi çarpıklık ve basıklık değerleri dağılımın normal olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler ve Boyutları	n	Ort±SS	Min	Max	Çarpıklık	Basıklık
HL	699	52.44±10.96	13	65	-1,058	,918
▪ Vizyon	699	20.24±4.97	5	25	-1,161	,812
▪ Güçlendirme	699	11.22±2.87	3	15	-,480	-,353
▪ Hizmet	699	20.97±4.27	5	25	-1,256	1,376
ÖVD	699	44.24±5.31	22	50	-,865	,424
▪ Özgecilik	699	13.91±1.48	7	15	-1,420	1,748
▪ Centilmenlik	699	16.78±3.03	5	20	-,800	,121
▪ Sivil Erdem	699	13.53±1.88	6	15	-1,366	1,623
ÖK	699	82.45±15.09	20	100	-,792	,117
▪ Katılım	699	24.30±5.25	20	100	-0.862	0.239
▪ Tutarlılık	699	21.11±4.17	6	30	-1.135	0.870
▪ Misyon	699	20.81±4.23	5	25	-1.082	0.996
▪ Uyum Yeteneği	699	16.22±3.45	4	20	-0.854	0.349

4.3. Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Bulgular

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) analizi ile değerin 0,60 ve üzerinde çıkması durumunda örneklemin faktör analizine uygunluğuna karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Hizmetkâr liderliğe ilişkin ifadelerin faktör yapısı Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılarak incelenmiştir. AFA “değişkenler arası ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrin veya öngörünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır” (Çoşkun, vd., 2019:298).

Ölçeğin güvenirliği ise Cronbach Alfa güvenirlik katsayısıyla incelenmiştir. Analizler sırasında faktörlerin birbirinden bağımsız olduğu öngörülerek Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan 18 soruya uygulanan AFA sonucunda faktör yüküyle birden çok faktöre dağılım gösteren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra son yapılan faktör analiziyle elde edilen optimal sonuçlar neticesinde 13 maddeye ulaşılmıştır. Tablo 12’de görüleceği üzere, elde edilen son faktör analizinde birinci faktörün toplam varyansın %59.695’ini, ikinci faktör %6.788’ini ve üçüncü faktör %6.010’unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 12: Hizmetkâr liderliğe ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Maddeler	Faktör Yük Değerleri			Öz Değer	Açıklanan Varyans
	Vizyon	Hizmet	Güçlendirme		
HL 1	0.802			7.760	59.695
HL 5	0.787				
HL 2	0.780				
HL 3	0.760				
HL 4	0.747				
HL 17		0.800		0.882	6.788
HL 18		0.775			
HL 16		0.697			
HL 15		0.684			
HL 14		0.657			
HL 7			0.775	0.781	6.010
HL 12			0.732		
HL 10			0.564		
KMO Değeri : 0.942					
Barlett's Test of Sphericity Ki Kare Değeri: 6749.766					
Serbestlik Derecesi=78, p=0.001<0.05					

Ölçekten çıkarılmasına karar verilen tüm maddeler çıkarıldıktan sonra madde üzerinden yapılan AFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.942 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla faktör analizi yapılabileceğine karar verilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren Bartlett test sonuçları ($\chi^2=6749.766$, sd=78, p=0.001; p<0.05)’nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında korelasyon olduğu görülmektedir.

Ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi bakımından güvenilirlik analizi önemli bir husustur. Güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan değer (Cronbach Alpha, “ α ”) 0,70’e eşit veya 0,70’den büyük olursa ölçek güvenilir olarak nitelendirilmektedir (Durmuş vd, 2010: 89).

Elde edilen bulgulara göre, (Tablo 13) görülmektedir, HL ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksektir (genel güvenilirlik için Cronbach Alpha: 0.940). Maddeler bazında tüm değerler 0.90’ın üzerindedir. Genel güvenilirlik ve boyutların güvenilirliği de oldukça yüksektir. Cronbach Alpha değerleri vizyon boyutu için 0.931, güçlendirme boyutu için 0.702 ve hizmet boyutu için 0.897’dir. Maddeler içinde en yüksek Cronbach Alpha değerini HL7 almıştır (0,942). Bununla birlikte en düşük Cronbach Alpha değerini ise HL4’ün aldığı (0,932) anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi tüm değerler HL ölçeğinin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 13’den anlaşılabileceği üzere Cronbach Alpha değerlerinin çoğunluğu 0,93 düzeyindedir.

Tablo 13: Hizmetkâr liderlikle ilgili güvenilirlik analizi bulguları

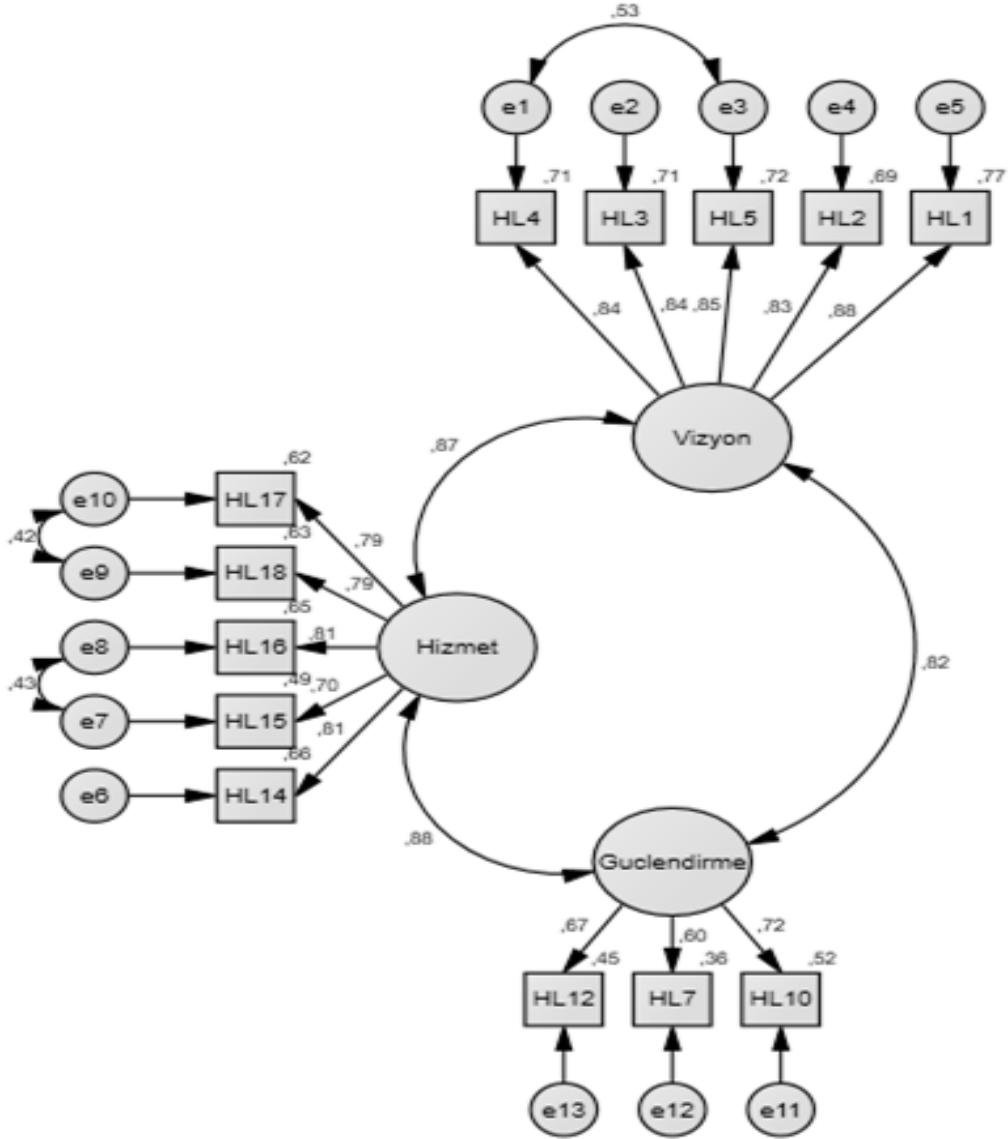
Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
HL1	4.04	1,15	48,40	100.59	0,793	0,933
HL2	4.06	1,12	48,38	102.06	0,745	0,935
HL3	4.03	1,10	48,41	101.85	0,772	0,934
HL4	4.06	1,13	48,38	100.33	0,819	0,932
HL5	4.05	1,10	48,38	101.16	0,808	0,933
HL7	3.88	1,08	48,55	107.24	0,525	0,942
HL10	3.76	1,24	48,68	102.51	0,642	0,939
HL12	3.56	1,28	48,87	103.02	0,597	0,94
HL14	4,21	0,97	48,22	104.33	0,749	0,935
HL15	4,04	1,11	48,39	103.49	0,684	0,937
HL16	4,01	1,09	48,43	101.95	0,778	0,934
HL17	4,39	0,90	48,05	105.74	0,736	0,936
HL18	4,30	0,97	48,13	104.54	0,745	0,935

Genel Güvenirlik İçin Cronbach Alpha: 0.940

Vizyon Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.931

Güçlendirme Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.702

Hizmet Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.897



Şekil 4: Hizmetkâr liderlikle ilgili doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Yukarıdaki şekilde hizmetkâr liderlik ifadelerine ilişkin maddelerin yer aldığı DFA'ya ilişkin diyagramda regresyon katsayıları ve modifikasyonlar verilmiştir.

Tablo 14'de YEM model uyumunun test edilmesine ilişkin uyum iyiliği indeksleriyle ilgili referans aralıkları bulunmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 31). Mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ile ilgili referanslar baz alınarak değerler yorumlanmıştır. $\chi^2/sd=2.310$ kabul edilebilir uyum göstermektedir. CFI=0.988, NFI=0.980, TLI=0.984 ve RMSEA=0.043 mükemmel uyuma işaret etmektedir. Buna göre hizmetkâr liderlik maddeleri ve boyutlarıyla kurulan modelin mükemmel uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 14: Hizmetkâr liderliğe ilişkin uyum iyiliği indeksleri

Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2.310
$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.988
$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.980
$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0.984
$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.043

Regresyon analizlerinde katsayı tablosunda yer alan anlamlılık değerleri, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini göstermektedir. Diğer bir deyişle ilgili tabloda yer alan Sig. (p) değeri, anlamlılık ilişkisinin tespit edilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Baş, 2013: 160). DFA ile ise “daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır” (Çoşkun, vd., 2019: 298).

Tablo 15’de her ikili ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri anlamlıdır. Faktör yüklenimlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, tabloda görüldüğü üzere tüm maddelerin regresyon katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır.

Tablo 15: Hizmetkar liderlikle ilgili DFA’ya ilişkin regresyon katsayıları

Madde	Boyut	Standardize Regresyon Katsayısı	p
HL4	Vizyon	0.840	0.001
HL3	Vizyon	0.841	0.001
HL5	Vizyon	0.846	0.001
HL2	Vizyon	0.828	0.001
HL1	Vizyon	0.879	0.001
HL14	Hizmet	0.812	0.001
HL15	Hizmet	0.703	0.001
HL16	Hizmet	0.806	0.001
HL18	Hizmet	0.794	0.001
HL17	Hizmet	0.785	0.001
HL10	Güçlendirme	0.720	0.001
HL7	Güçlendirme	0.595	0.001
HL12	Güçlendirme	0.673	0.001

4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Ölçekte yer alan 22 soruya uygulanan AFA sonucunda faktör yüküyle birden çok faktöre dağılım gösteren maddeler ve uygun dağılım göstermeyen diğer faktörler ile ortak yerde toplanan faktörler (vicdanlılık ve nezaket) ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra son yapılan faktör analiziyle elde edilen optimal sonuçlar neticesinde 10 maddeye ulaşılmıştır.

Tablo 16'da görüleceği gibi elde edilen son faktör analizinde birinci faktörün toplam varyansın %46.257'sini, ikinci faktör %13.050'ini ve üçüncü faktör %10.138'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçekten çıkarılmasına karar verilen tüm maddelerden sonra madde üzerinden yapılan AFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.842 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla faktör analizi yapılabilmesine karar verilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren Bartlett test sonuçları ($\chi^2=3172.762$, sd=45, p=0.001; p<0.05)'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında korelasyon olduğu görülmektedir.

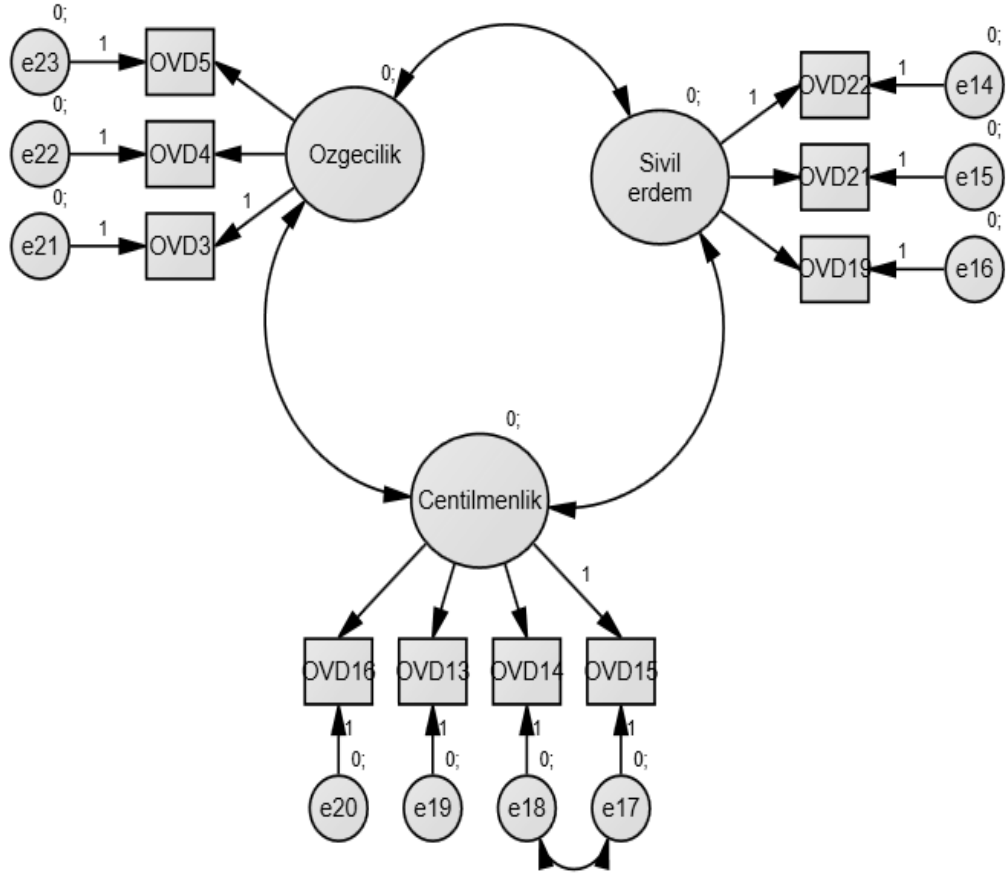
Tablo 16: Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Faktör Yük Değerleri					
Maddeler	Centilmenlik	Sivil Erdem	Özgecilik	Öz Değer	Açıklanan Varyans
OVD 14	0.890				
OVD 15	0.883			4.626	46.257
OVD 13	0.635				
OVD 16	0.559				
OVD 22		0.867			
OVD 21		0.867		1.305	13.050
OVD 19		0.606			
OVD 4			0.806		
OVD 3			0.804	1.014	10.138
OVD 5			0.707		
KMO Değeri : 0.842					
Barlett's Test of Sphericity Ki Kare Değeri: 3172.762					
Serbestlik Derecesi=45, P=0.001<0.05					

ÖVD ile ilgili güvenilirlik analizi bulguları Tablo 17’de gösterilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, ÖVD ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksektir (genel güvenilirlik için Cronbach Alpha: 0.865). Maddeler bazında tüm değerler 0.84’ün üzerindedir. Genel güvenilirlik ve boyutların güvenilirliği de oldukça yüksektir. Cronbach Alpha değerleri özgecilik boyutu için 0.746, centilmenlik boyutu için 0.823 ve sivil erdem boyutu için 0.807’dir. Maddeler içinde en yüksek Cronbach Alpha değerini ÖVD5 almıştır (0,860). Bununla birlikte en düşük Cronbach Alpha değerini ise ÖVD14’ün aldığı (0,843) anlaşılmaktadır. Tablo 17’de görülen tüm değerler ÖVD ölçeğinin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 17: Örgütsel vatandaşlık davranışı güvenilirlik analizi bulguları

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
OVD3	4.58	0.67	39.66	24.44	0.498	0.858
OVD4	4.58	0.61	39.66	24.68	0.519	0.857
OVD5	4.75	0.52	39.48	25.33	0.487	0.860
OVD13	4.34	0.82	39.89	22.66	0.616	0.849
OVD14	4.08	1.00	40.15	20.95	0.681	0.843
OVD15	3.98	1.08	40.25	21.00	0.610	0.852
OVD16	4.37	0.81	39.86	22.88	0.603	0.850
OVD19	4.44	0.82	39.79	22.81	0.595	0.850
OVD21	4.57	0.66	39.66	23.86	0.603	0.851
OVD22	4.51	0.71	39.72	23.26	0.643	0.847
Genel Güvenirlik İçin Cronbach Alpha: 0.865						
Özgecilik Boyutu İçin Cronbach Alpha : 0.746						
Centilmenlik Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.823						
Sivil Erdem Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.807						



Şekil 5: Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Yukarıdaki şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışı doğrulayıcı faktör analizine göre hazırlanmış diyagram yer almaktadır.

Tablo 18’de YEM model uyumunun test edilmesine ilişkin uyum iyiliği indeksleriyle ilgili referans aralıkları bulunmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 31). Mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ile ilgili referanslar baz alınarak değerler yorumlanmıştır. Tablodaki değerlerden $\chi^2/sd=7.048$, CFI=0.940, NFI=0.931, TLI=0.913 ve RMSEA=0.093 olduğu anlaşılmaktadır. χ^2/sd ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerine yakın olduğu, CFI, NFI ve TLI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı maddeleri ve boyutlarıyla kurulan modelin kabul edilebilir uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 18: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerle ilişkin uyum iyiliği indeksleri

Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	7.048
$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.940
$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.931
$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0.913
$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.093

Tablo 19’de her ikili ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri anlamlıdır. Faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, tabloda görüldüğü üzere tüm maddelerin regresyon katsayıları oldukça yüksektir.

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili DFA’ya İlişkin Regresyon Katsayıları

Madde	Boyut	Standardize Regresyon Katsayısı	p
ÖVD22	Sivil erdem	0.897	0.001
ÖVD21	Sivil erdem	0.850	0.001
ÖVD19	Sivil erdem	0.615	0.001
ÖVD15	Centilmenlik	0.675	0.001
ÖVD14	Centilmenlik	0.749	0.001
ÖVD13	Centilmenlik	0.704	0.001
ÖVD16	Centilmenlik	0.664	0.001
ÖVD3	Özgecilik	0.729	0.001
ÖVD4	Özgecilik	0.750	0.001
ÖVD5	Özgecilik	0.641	0.001

4.5. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Ölçekte yer alan 44 soruya uygulanan AFA sonucunda faktör yüküyle birden çok faktöre dağılım gösteren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra son yapılan faktör analiziyle elde edilen optimal sonuçlar neticesinde 20 maddeye ulaşılmıştır. Tablo 20’de görüleceği gibi elde edilen son faktör analizinde toplam varyansın %57.718’ini birinci faktörün, %7.414’ünü ikinci faktörün, %5.965’ini üçüncü faktörün ve %3.114’ünü dördüncü faktörün açıkladığı görülmektedir. Ölçekten çıkarılmasına karar verilen tüm maddelerden sonra madde üzerinden yapılan AFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.948 olarak bulunmuştur (Tablo 20). Bu sonuca göre faktör analizi yapmak mümkündür. Değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren Bartlett test sonuçları ($\chi^2=12125.298$, sd=190, p=0.001; p<0.05)’nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Örgüt Kültürüne İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Yük Değerleri				Öz Değer	Açıklanan Varyans
	Katılım	Misyon	Tutarlılık	Uyum Yeteneği		
ÖK5	0.809				11.544	57.718
ÖK4	0.783					
ÖK3	0.724					
ÖK6	0.704					
ÖK8	0.665					
ÖK7	0.598					
ÖK36		0.834			1.483	7.414
ÖK35		0.803				
ÖK37		0.707				
ÖK38		0.705				
ÖK44		0.551				
ÖK13			0.811		1.193	5.965
ÖK14			0.787			
ÖK12			0.641			
ÖK11			0.618			
ÖK16			0.575			
ÖK27				0.862	0.792	3.114
ÖK26				0.846		
ÖK30				0.689		
ÖK28				0.528		

KMO Değeri : 0.948

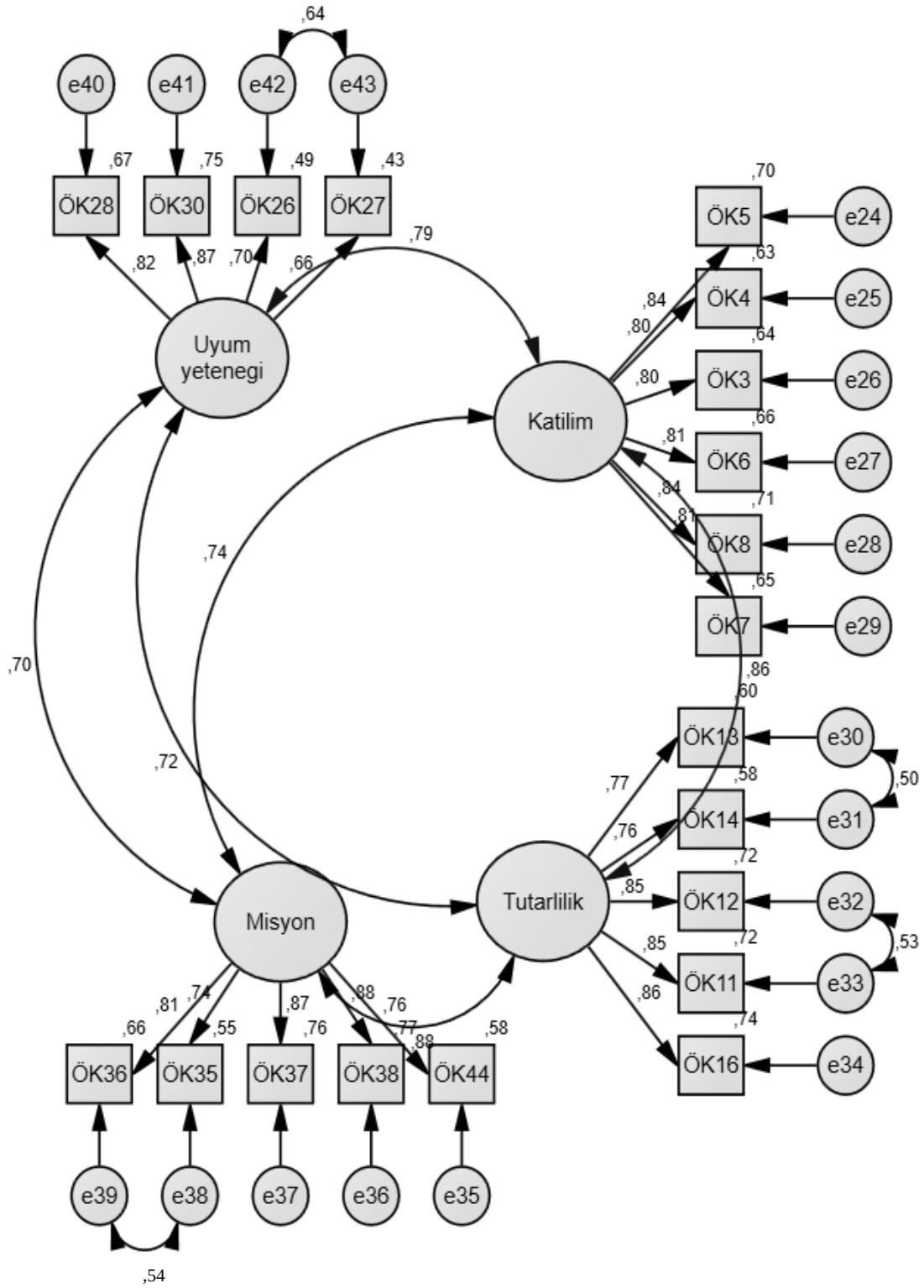
Barlett's Test of Sphericity Ki Kare Değeri: 12125.298

Serbestlik Derecesi=190, P=0.001<0.05

Elde edilen bulgulara göre (Tablo 21), ÖK ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksektir (genel güvenilirlik için Cronbach Alpha: 0.961). Maddeler bazında tüm değerler 0.95'in üzerindedir. Genel güvenilirlik ve boyutların güvenilirliği de oldukça yüksektir. Cronbach Alpha değerleri katılım boyutu için 0.922, tutarlılık boyutu için 0.922 misyon boyutu için 0,913 ve uyum yeteneği boyutu için 0.869'dur. Maddeler içinde en yüksek Cronbach Alpha değerini ÖK27'nin (0,961) aldığı görülmektedir. Tablo 21'deki tüm değerlerin ÖK ölçeğinin güvenilir olduğunu ortaya koyduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 21: Örgüt kültürüne ilişkin güvenilirlik analizi bulguları

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ÖK3	3.92	1.08	78.52	203.95	0.740	0.958
ÖK4	4.07	1.02	78.37	206.02	0.713	0.959
ÖK5	4.18	1.01	78.27	205.49	0.737	0.958
ÖK6	4.03	1.04	78.42	204.84	0.740	0.958
ÖK7	4.02	1.03	78.43	204.36	0.764	0.958
ÖK8	4.07	0.99	78.38	204.56	0.787	0.958
ÖK11	4.06	1.01	78.38	204.4	0.794	0.958
ÖK12	4.02	1.04	78.43	203.15	0.796	0.958
ÖK13	4.39	0.83	78.06	209.97	0.711	0.959
ÖK14	4.39	0.85	78.05	209.35	0.721	0.959
ÖK16	4.23	1.00	78.22	204.11	0.798	0.958
ÖK26	3.94	1.08	78.50	207.31	0.627	0.960
ÖK27	3.87	1.08	78.57	208.54	0.580	0.961
ÖK28	4.18	0.95	78.27	207.66	0.702	0.959
ÖK30	4.22	0.93	78.23	208.23	0.700	0.959
ÖK35	4.17	0.97	78.28	207.47	0.695	0.959
ÖK36	4.09	1.04	78.36	205.17	0.726	0.959
ÖK37	4.20	0.97	78.25	206.30	0.744	0.958
ÖK38	4.24	0.95	78.20	206.66	0.743	0.958
ÖK44	4.10	0.96	78.35	206.65	0.737	0.958
Genel Güvenirlik İçin Cronbach Alpha: 0.961						
Katılım Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.922						
Tutarlılık Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.922						
Misyön Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.913						
Uyum Yeteneği Boyutu İçin Cronbach Alpha: 0.869						



Şekil 6: Örgüt kültürü doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Örgüt kültürüne ilişkin ifadelerin yer aldığı DFA'ya ilişkin diyagramda regresyon katsayılarına ve modifikasyonlara yer verilmiştir (Şekil 6).

Tablo 22’de YEM model uyumunun test edilmesine ilişkin uyum iyiliği indeksleriyle ilgili referans aralıkları bulunmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 31). Mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ile ilgili referanslar baz alınarak değerler yorumlanmıştır. Tabloda $\chi^2/df=3.546$, CFI=0.966, NFI=0.953, TLI=0.959, RMSEA=0.060 olduğu görülmektedir. χ^2/sd indeksinin kabul edilebilir uyum değerine yakın uyum gösterdiği saptanmıştır. CFI ve NFI ve TLI indekslerinin mükemmel uyum değerlerinde olduğu ve RMSEA indeks değerinin ise kabul edilebilir uyum değerinde olduğu saptanmıştır. Bu değerlerden yola çıkarak örgüt kültürü maddeleri ve boyutlarıyla kurulan modelin mükemmel yakın uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 22: Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle ilişkin uyum iyiliği indeksleri

Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	3.546
$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.966
$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.953
$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0.959
$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.060

Tablo 23’de her ikili ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri anlamlıdır. Faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, tabloda görüldüğü üzere tüm maddelerin regresyon katsayıları oldukça yüksektir.

Tablo 23: Örgüt kültürüyle ilgili DFA’ya ilişkin regresyon katsayıları

Madde	Boyut	Standardize Regresyon Katsayısı	p
ÖK5	Katılım	0.836	0.001
ÖK4	Katılım	0.796	0.001
ÖK3	Katılım	0.800	0.001
ÖK6	Katılım	0.813	0.001
ÖK8	Katılım	0.841	0.001
ÖK7	Katılım	0.805	0.001
ÖK13	Tutarlılık	0.773	0.001
ÖK14	Tutarlılık	0.763	0.001
ÖK12	Tutarlılık	0.848	0.001
ÖK11	Tutarlılık	0.849	0.001
ÖK16	Tutarlılık	0.862	0.001
ÖK44	Misyon	0.763	0.001
ÖK38	Misyon	0.878	0.001
ÖK37	Misyon	0.872	0.001
ÖK35	Misyon	0.739	0.001
ÖK36	Misyon	0.813	0.001
ÖK28	Uyum Yeteneği	0.820	0.001
ÖK30	Uyum Yeteneği	0.868	0.001
ÖK26	Uyum Yeteneği	0.698	0.001
ÖK27	Uyum Yeteneği	0.658	0.001

4.6. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Matrisi

Tablo 24’de araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılabilecek yöntemlerden biri korelasyon analizidir. Korelasyon analizi yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkinin hangi düzeyde gerçekleştiğini gösterir. Analizlerde korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmektedir. Tablo 24’de, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyine ilişkin referans aralıkları yer almaktadır (İşler, 2006: 115-116).

Tablo 24: Korelasyon değerine ilişkin referans aralıkları

Değişkenler Arasındaki İlişkinin Düzeyi	Referans Aralığı
Çok Yüksek	$0,90 \leq r \leq 1,00$
Yüksek	$0,70 \leq r \leq 0,89$
Orta	$0,50 \leq r \leq 0,69$
Zayıf	$0,26 \leq r \leq 0,49$
Çok Zayıf	$0,00 \leq r \leq 0,25$

Tablo 25: Ölçeklere ilişkin korelasyon matrisi

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Hizmetkâr Liderlik													
2.Vizyon	0.931**												
3.Güçlendirme	0.832**	0.667**											
4.Hizmet	0.922**	0.778**	0.687**										
5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				0.486**									
6.Özgecilik	0.339**	0.298**	0.274**	0.340**	0.715**								
7.Centilmenlik	0.504**	0.457**	0.448**	0.461**	0.896**	0.451**							
8. Sivil Erdem	0.371**	0.348**	0.277**	0.362**	0.816**	0.503**	0.563**						
9.Örgüt Kültürü													
10. Katılım	0.744**	0.690**	0.596**	0.704**	0.652**	0.391**	0.638**	0.503**					
11. Tutarlılık	0.660**	0.612**	0.534**	0.622**	0.592**	0.336**	0.595**	0.448**	0.914**				
12. Misyon	0.692**	0.652**	0.533**	0.657**	0.583**	0.324**	0.569**	0.473**	0.904**	0.777**			
13. Uyum	0.661**	0.618**	0.505**	0.638**	0.590**	0.360**	0.575**	0.457**	0.880**	0.691**	0.783**		
Yeteneği	0.600**	0.539**	0.530**	0.556**	0.519**	0.365**	0.491**	0.385**	0.809**	0.689**	0.602**	0.620**	
Aritmetik Ortalama	54.44	20.24	11.22	20.97	44.24	13.91	16.78	13.53	82.45	24.30	21.11	20.81	16.22
Standart Sapma	10.96	4.97	2.87	4.27	5.31	1.48	3.03	1.88	15.09	5.25	4.17	4.23	3.45

**p<0.00

Tablo 25’de görüleceği gibi hizmetkâr liderlik (HL) ile HL’nin vizyon, güçlendirme ve hizmet boyutları arasında oldukça güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.931, 0.832, 0.922$, $p<0.001$) olduğu saptanmıştır. HL ile örgütsel vatandaşlık (ÖVD) arasında orta düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ($r=0.514, p<0.001$) tespit edilmiştir. HL ile ÖVD’nin özgecilik alt boyutu arasında zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.339, p=0.001$). HL ile ÖVD’nin centilmenlik boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.504, p<0.001$). HL ile ÖVD’nin sivil erdem boyutu arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.371, p<0.001$). HL ile ÖK arasında güçlü (yüksek), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.744, p<0.001$). HL ve ÖK’nin katılım boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.660, p<0.001$). HL ile ÖK’nin tutarlılık boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.692, p<0.001$). HL ile ÖK’nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r=0.661, p<0.001$). HL ile ÖK’nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.600, p<0.001$).

HL’nin vizyon boyutu ile HL’nin güçlendirme boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.667, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile HL’nin hizmet boyutu arasında yüksek, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.778, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD arasında zayıf düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.468, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD’nin özgecilik boyutu arasında oldukça zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r=0.298, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD’nin centilmenlik boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.457, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD’nin sivil erdem boyutu arasında zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki varlığı tespit edilmiştir ($r=0.348, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖK arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.690, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖK’nin katılım boyutu arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur ($r=0.612, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖK’nin tutarlılık boyutu arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0.652, p<0.001$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖK’nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.618,$

$p<0.001$). HL'nin vizyon boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.600$, $p<0.001$).

HL'nin güçlendirme boyutu ile HL'nin hizmet boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.687$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.430$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında oldukça zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r=0.274$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.448$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında oldukça zayıf, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.277$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.596$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK'nin katılım boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.534$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.533$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.505$, $p<0.001$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.530$, $p<0.001$).

HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.486$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.340$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.461$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.362$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖK arasında güçlü (yüksek), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r=0.704$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nin katılım boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.622$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.657$, $p<0.001$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.638$, $p<0.001$).

HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.556$, $p<0.001$).

ÖVD ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında güçlü düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.715$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında oldukça güçlü düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.896$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında oldukça güçlü düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0.816$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖK arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.652$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖK'nin katılım boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.592$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.583$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖK'nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.590$, $p<0.001$). ÖVD ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.519$, $p<0.001$).

ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=0.451$, $p<0.001$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.503$, $p<0.001$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖK arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.391$, $p<0.001$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖK'nin katılım boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.336$, $p<0.001$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.324$, $p<0.001$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0.360$, $p<0.001$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.365$, $p<0.001$).

ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.563$, $p<0.001$). ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile ÖK arasında orta düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.638$, $p<0.001$). ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile ÖK'nin katılım boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=0.595$, $p<0.001$). ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında orta

düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.569$, $p<0.001$). ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.575$, $p<0.001$). ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.491$, $p<0.001$).

ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ÖK arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.503$, $p<0.001$). ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ÖK'nin katılım boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.448$, $p<0.001$). ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0.473$, $p<0.001$). ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.457$, $p<0.001$). ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.385$, $p<0.001$).

ÖK ile ÖK'nin katılım boyutu arasında oldukça çok yüksek, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.914$, $p<0.001$). ÖK ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında oldukça çok güçlü düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.904$, $p<0.001$). ÖK ile ÖK'nin misyon boyutu arasında güçlü düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0.880$, $p<0.001$). ÖK ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında oldukça yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.809$, $p<0.001$).

ÖK katılım boyutu ile ÖK'nin tutarlılık boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.777$, $p<0.001$). ÖK'nin katılım boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.691$, $p<0.001$). ÖK'nin katılım boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.689$, $p<0.001$). ÖK'nin tutarlılık boyutu ile ÖK'nin misyon boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.783$, $p<0.001$). ÖK'nin tutarlılık boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.602$, $p<0.001$). ÖK'nin misyon boyutu ile ÖK'nin uyum yeteneği boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r=0.620$, $p<0.001$).

4.7. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin YEM Path Diyagramı ve Uyum İyiliği İndeksi

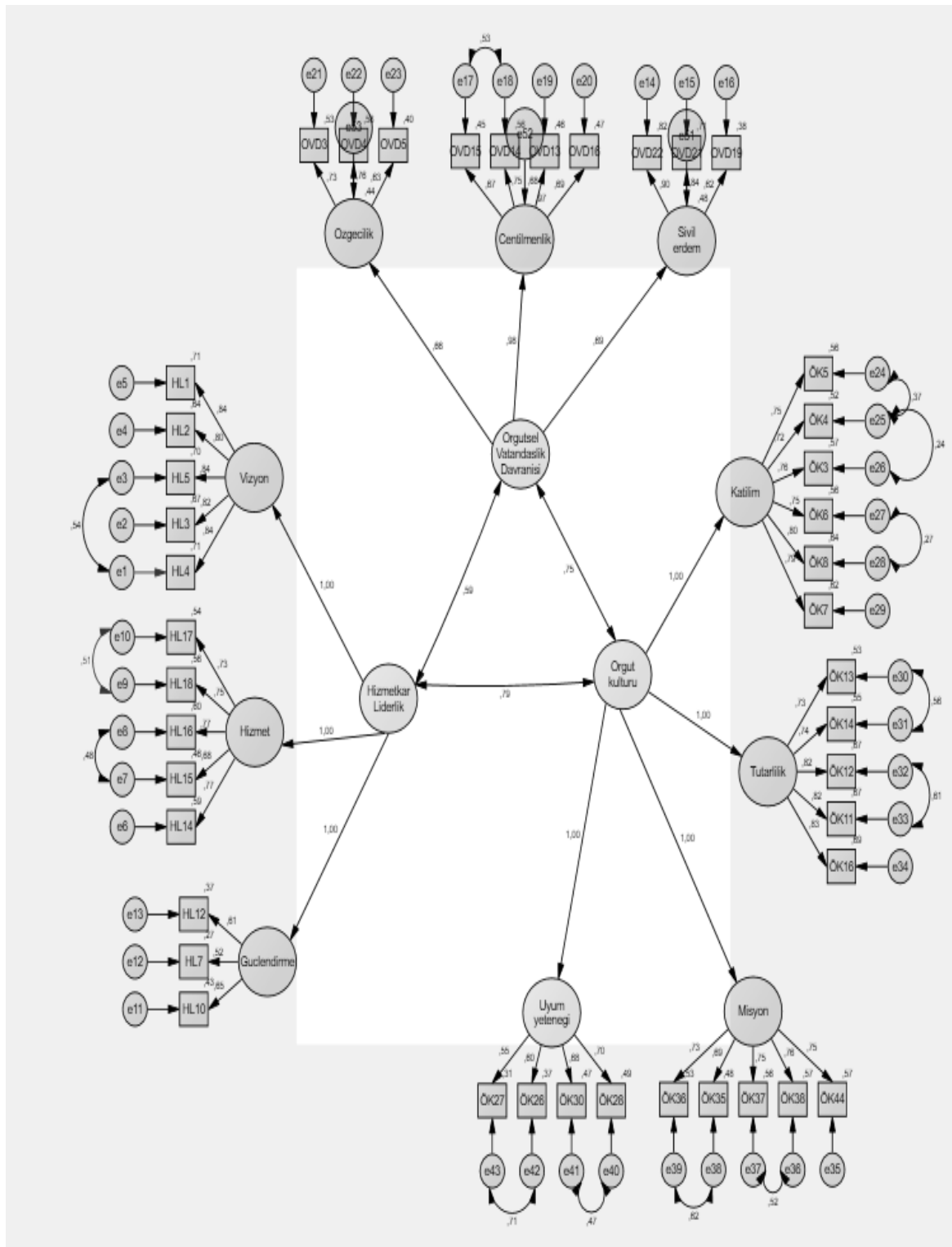
Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi için oluşturulan YEM modeli Path diyagramı Şekil 7’de gösterildiği gibidir. Şekil incelendiğinde, ölçekler arasındaki standardize regresyon katsayıları ve model uyum iyiliği indekslerini iyileştirmek için modifikasyonlar gösterilmektedir.

Tablo 26’da YEM model uyumunun test edilmesine ilişkin uyum iyiliği indeksleriyle ilgili referans aralıkları bulunmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 31). Mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ile ilgili referanslar baz alınarak değerler yorumlanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere, $\chi^2/sd=3.351$, CFI=0.910, NFI=0.880, TLI=0.903, RMSEA=0.060 olduğu saptanmıştır. χ^2/sd indeksinin kabul edilebilir uyum değerine yakın olduğu görülmektedir. CFI, NFI, TLI ve RMSEA indekslerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 26: Modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri

Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	3.351
$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.910
$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.880
$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0.903
$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.060

Şekil 7’de çalışmanın değişkenlerinden olan hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü ile ilgili yapısal eşitlik modeli path diyagramı yer almaktadır.



Şekil 7: Hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürüne ilişkin yem path diyagramı

4.8. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

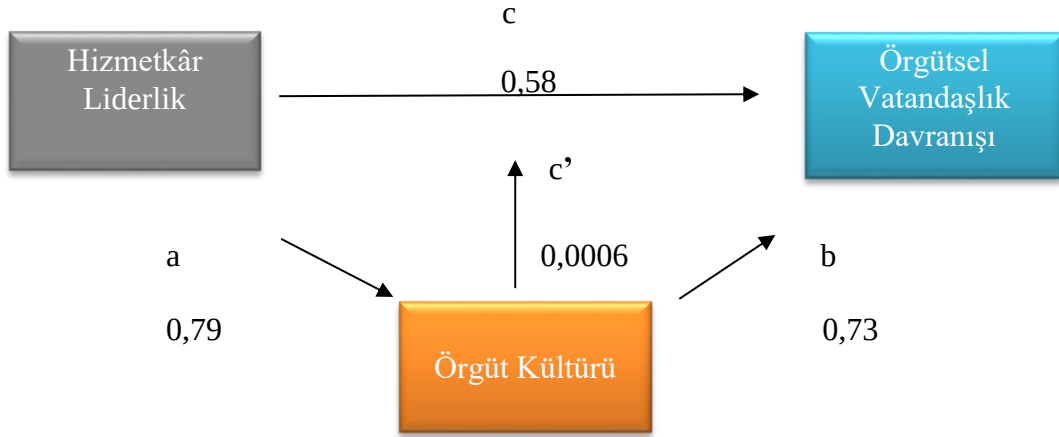
Bu çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlere benzer, başka bilimsel çalışmalarda da hipotezler geliştirilmiştir. Söz konusu çalışmaların kendi özelinde ulaşılan sonuçlara, örnek olması amacıyla, aşağıda yer verilmiştir:

- Özden'in (2019: 108) doktora tezinde geliştirilen “hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, aracı değişkenler pozitif psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt iklimi kullanıldığında söz konusu ilişki anlamını yitirmektedir. Aracı değişkenlerin etkileri ortaya çıkmaktadır.
- Trivers 'ın (2009: 70) hazırladığı doktora tezinde “ H_{1A} : Hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişkilidir” hipotezi desteklenmiştir.
- Yıldırım'ın (2017: 155) doktora tezinde geliştirilen “ H_1 : Çalışanların hizmetkâr liderlik algılamaları kurumsal kültürü pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.
- Şimşek'in (2019: 63) doktora tezinde geliştirilen “ H_1 : Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27: Ölçeklerin β ve p değerleri

Ölçekler	β	p
HL $\longleftrightarrow$ ÖVD	0.590	0.001
HL $\longleftrightarrow$ ÖK	0.786	0.001
ÖK $\longleftrightarrow$ ÖVD	0.751	0.001

Bu araştırmanın ilk üç hipotezi “**H₁**: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır”, “**H₂**: Hizmetkâr liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve “**H₃**: Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak önceki kısımlarda da belirtilmişti. Elde edilen bulgular incelendiğinde (Tablo 27) HL ile ÖVD arasında ise pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($p<0.001$, $r=0.590$), HL ile ÖK arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki ($p<0.001$, $r=0.786$) ve ÖK ile ÖVD arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki ($p<0.001$, $r=0.751$) olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir. H_4 hipotezi ise aracı değişkeni içerdiğinden, bu hipoteze ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 8: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesi

Şekil 8’de hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesi için yapılan YEM analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin katsayılar verilmiştir.

Tablo 28: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesi

Etkiler	Örgüt Kültürü		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
	β	Standart Hata	β	Standart Hata
Hizmetkar liderlik R^2 (Toplam etki) (c yolu)			0.580* %57	0.015
Hizmetkar liderlik R^2 (a yolu)	0.790* %62	0.032		
Hizmetkar liderlik (c' yolu)			0.0006	0.016
Örgüt kültürü (b yolu) R^2			0.730* %53	0.032
Dolaylı etki			0.574* (0.485, 0.689)	

*p<0.001

Tablo 28’de HL ve ÖVD arasındaki ilişkide ÖK’nün aracı rolünün incelenmesi için yapılan aracılık modeline ilişkin katsayı, standart hata ve R^2 değerleri sonuçları yer almaktadır.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi (aracısız modelde/ c yolu) anlamlı ($p<0.001$) ve etki katsayısı $\beta =0.580$ olarak bulunmuştur. Buna göre hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde arttırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının %57’sini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin (a yolu) anlamlı olduğu ($p<0.001$) etki katsayısının $\beta =0.790$ olarak bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerinde arttırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürünün %62’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin (b yolu) anlamlı olduğu ($p<0.001$) ve etki katsayısının $\beta 0.730$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlığı artırıcı bir etkisinin olduğundan söz edilebilir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışının %53’ünü açıkladığı söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi “H₄: Örgüt kültürünün, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü vardır” şeklindedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği modele örgüt kültürü aracı değişkeni eklendiğinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı ($p>0.05$) (c’ yolu) ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin kalmadığı belirlenmiştir. Aracı değişken eklendiğinde bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağımsız değişken hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkinin anlamsız olmasından dolayı örgüt kültürünün tam aracı etkisinden söz edilebilmektedir. (CI Lower=0.485, Upper=0.689) (**H₄ kabul edilmiştir**).

Tablo 29’da aracı değişken modele eklendiği durumda elde edilen modifikasyon sonrası uyum iyiliği indeksleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, $\chi^2/df=3.539$, CFI=0.910, NFI=0.0.879, TLI=0.903, RMSEA=0.060 olduğu ve χ^2/df indeksinin iyi uyum değerine yakın uyum gösterdiğini, CFI ve NFI indekslerinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine yakın olduğu ve TLI ile RMSEA indeks değerinin ise kabul edilebilir düzeyde bir değerde olduğu saptanmıştır. CFI ve NFI uyum iyiliği indeks değerlerinin

kabul edilebilir sınırlara dahil olabilmesi için daha geniş örneklem gruplarında modelin iyileştirilebileceği söylenebilir.

Tablo 29: Aracılık modeli model uyum indeksleri

İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler
CMIN/DF <3	CMIN/DF <5	3.539
$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0.910
$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0.879
$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0.903
$0 < RMSEA < 0,05$	$0,06 < RMSEA < 0,08$	0.060

Tablo 30’da YEM modeli çerçevesinde HL ve ÖVD arasındaki ilişkiler incelenmiştir. HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD’nin özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.05$, $r = 0.111$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD’nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0.05$, $r = 0.446$). HL’nin vizyon boyutu ile ÖVD’nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0.05$, $r = 0.111$).

Tablo 30: Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alt hipotezlerin değerlendirilmesi

Hipotezler	β	p Değeri	Sonuç
H _{1a} : Vizyon ↔ Özgecilik	0.111	0.008	Kabul edildi
H _{1d} : Vizyon ↔ Centilmenlik	0.446	0.034	Kabul edildi
H _{1e} : Vizyon ↔ Sivil erdem	0.111	0.001	Kabul edildi
H _{1f} : Güçlendirme ↔ Özgecilik	0.126	0.008	Kabul edildi
H _{1i} : Güçlendirme ↔ Centilmenlik	0.011	0.793	Reddedildi
H _{1j} : Güçlendirme ↔ Sivil erdem	0.553	0.001	Kabul edildi
H _{1k} : Hizmet ↔ Özgecilik	0.213	0.001	Kabul edildi
H _{1n} : Hizmet ↔ Centilmenlik	0.075	0.057	Reddedildi
H _{1o} : Hizmet ↔ Sivil erdem	0.435	0.001	Kabul edildi

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.126$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir ($p>0.05$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($p<0.05$, $r=0.553$).

HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.05$, $r=0.213$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.435$).

Tablo 31: Hizmetkâr liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili alt hipotezlerin değerlendirilmesi

Hipotezler	β	p Değeri	Sonuç
H _{2a} : Vizyon ↔ Katılım	0.164	0.001	Kabul edildi
H _{2b} : Vizyon ↔ Tutarlılık	0.476	0.001	Kabul edildi
H _{2c} : Vizyon ↔ Uyum yeteneği	0.186	0.001	Kabul edildi
H _{2d} : Vizyon ↔ Misyon	0.199	0.001	Kabul edildi
H _{2e} : Güçlendirme ↔ Katılım	0.267	0.001	Kabul edildi
H _{2f} : Güçlendirme ↔ Tutarlılık	0.361	0.001	Kabul edildi
H _{2g} : Güçlendirme ↔ Uyum yeteneği	0.269	0.001	Kabul edildi
H _{2h} : Güçlendirme ↔ Misyon	0.123	0.008	Kabul edildi
H _{2i} : Hizmet ↔ Katılım	0.203	0.001	Kabul edildi
H _{2j} : Hizmet ↔ Tutarlılık	0.413	0.001	Kabul edildi
H _{2k} : Hizmet ↔ Uyum yeteneği	0.269	0.001	Kabul edildi
H _{2l} : Hizmet ↔ Misyon	0.264	0.001	Kabul edildi

HL'nin vizyon boyutu ile ÖK'nün katılım boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.164$). HL'nin vizyon boyutuyla ÖK'nün tutarlılık boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<0.05$, $r=0.476$). HL'nin vizyon boyutu ile ÖK'nün uyum yeteneği boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.05$, $r=0.186$). HL'nin vizyon boyutu ile ÖK'nün misyon boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.199$) (Tablo 31).

HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK'nün katılım boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.267$). HL'nin güçlendirme boyutu ile ÖK'nün tutarlılık boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf bir ilişki vardır ($p<0.05$, $r=0.361$). HL'nin güçlendirme ve ÖK'nün uyum yeteneği boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki söz konusudur ($p<0.05$, $r=0.269$). HL'nin güçlendirme ve ÖK'nin misyon boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.05$, $r=0.123$).

HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nün katılım boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.203$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nün tutarlılık boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($p<0.05$, $r=0.413$). HL'nin hizmet faktörü ile ÖK'nün uyum yeteneği boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.269$). HL'nin hizmet boyutu ile ÖK'nün misyon boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf bir ilişkiden söz edilebilir ($p<0.05$, $r=0.264$).

Tablo 32: Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alt hipotezlerin değerlendirilmesi

Hipotezler	β	p Değeri	Sonuç
H _{3a} : Katılım ↔ Özgecilik	0.080	0.034	Kabul edildi
H _{3d} : Katılım ↔ Centilmenlik	0.624	0.001	Kabul edildi
H _{3e} : Katılım ↔ Sivil erdem	0.119	0.001	Kabul edildi
H _{3f} : Tutarlılık ↔ Özgecilik	0.030	0.433	Reddedildi
H _{3i} : Tutarlılık ↔ Centilmenlik	0.609	0.001	Kabul edildi
H _{3j} : Tutarlılık ↔ Sivil erdem	0.182	0.001	Kabul edildi
H _{3k} : Uyum yeteneği ↔ Özgecilik	0.242	0.001	Kabul edildi
H _{3n} : Uyum yeteneği ↔ Centilmenlik	0.500	0.001	Kabul edildi
H _{3o} : Uyum yeteneği ↔ Sivil erdem	0.058	0.130	Kabul edildi
H _{3p} : Misyon ↔ Özgecilik	0.088	0.023	Kabul edildi
H _{3t} : Misyon ↔ Centilmenlik	0.601	0.001	Kabul edildi
H _{3u} : Misyon ↔ Sivil erdem	0.143	0.001	Kabul edildi

Tablo 32'de YEM modeli çerçevesinde ÖK ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. ÖK'nün katılım boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.080$). ÖK'nün katılım boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki

olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$, $r=0.624$). ÖK'nün katılım boyutuyla ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p<0.05$, $r=0.119$).

ÖK'nün tutarlılık boyutuyla ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). ÖK'nün tutarlılık boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($p<0.05$, $r=0.609$). ÖK'nün tutarlılık boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir ($p<0.05$, $r=0.182$).

ÖK'nün uyum yeteneği ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.242$). ÖK'nün uyum yeteneği boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($p<0.05$, $r=0.500$). ÖK'nün uyum yeteneği boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<0.05$, $r=0.058$).

ÖK'nün misyon boyutu ile ÖVD'nin özgecilik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$, $r=0.088$). ÖK'nün misyon boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.05$, $r=0.601$). ÖK'nün misyon boyutu ile ÖVD'nin sivil erdem boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.05$, $r=0.143$).

4.9. Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalar

Bu kısımda demografik değişkenlerle ilgili karşılaştırmalar yapılmıştır. Cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, şu anki işyerinde çalışma süresi, çalışılan birim, işyerindeki pozisyon ve işyerinin yer aldığı sektör bakımından yapılan karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Kadın ve erkeklerin HL, ÖVD ve ÖK toplam puan ve boyut puanlarının karşılaştırılması için bağımsız gruplar t-test yapılmıştır. Bu test, “bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır” (Durmuş vd., 2010: 118).

Tablo 33: Cinsiyete değişkenine göre puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort± SS	t Değeri	p
HL	Kadın	135	49.77±10.26	-3.173	0.002
	Erkek	564	53.08±11.04		
▪ Vizyon	Kadın	135	18.73±4.94	-3.977	0.001
	Erkek	564	20.60±4.92		
▪ Güçlendirme	Kadın	135	10.88±2.70	-1.500	0.134
	Erkek	564	11.30±2.90		
▪ Hizmet	Kadın	135	20.14±4.14	-2.511	0.012
	Erkek	564	21.17±4.28		
ÖVD	Kadın	135	42.45±5.42	-4.417	0.001
	Erkek	564	44.67±5.19		
▪ Özgecilik	Kadın	135	13.75±1.63	-1.384	0.167
	Erkek	564	13.95±1.44		
▪ Centilmenlik	Kadın	135	15.56±3.32	-5.337	0.001
	Erkek	564	17.08±2.88		
▪ Sivil Erdem	Kadın	135	13.13±1.93	-2.794	0.005
	Erkek	564	13.63±1.85		
ÖK	Kadın	135	76.8±15.99	-4.923	0.001
	Erkek	564	83.80±14.56		
▪ Katılım	Kadın	135	22.63±5.54	-4.151	0.001
	Erkek	564	24.70±5.11		
▪ Tutarlılık	Kadın	135	19.30±4.83	-5.737	0.001
	Erkek	564	21.54±3.87		
▪ Misyon	Kadın	135	19.26±4.62	-4.788	0.001
	Erkek	564	21.18±4.05		
▪ Uyum Yeteneği	Kadın	135	15.59±3.29	-2.374	0.018
	Erkek	564	16.37±3.47		

Tablo 33’de görüleceği üzere kadın ve erkeklerin HL puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanının (ort=53.08) kadınlardan (ort= 49.77) yüksek olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin HL vizyon puanları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanı (ort=20.60), kadınların puanından (ort= 18.73) yüksektir. Kadın ve erkeklerin HL

güçlendirme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Kadın ve erkeklerin HL hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanı (ort=21.17), kadınların puanından (ort= 20.14) yüksektir.

Kadın ve erkeklerin ÖVD puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanı (ort=44.67), kadınların puanından (ort= 42.45) yüksektir. Kadın ve erkeklerin ÖVD özgecilik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Kadın ve erkeklerin ÖVD centilmenlik puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanının (ort=17.08) kadınlardan (ort= 15.56) yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın ve erkeklerin ÖVD sivil erdem puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanının (ort=13.63) kadınlardan (ort= 13.13) yüksek olduğu görülmektedir.

Kadın ve erkeklerin ÖK puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanı (ort=83.80) kadınların puanından (ort= 76.8) yüksektir. Kadın ve erkeklerin ÖK katılım puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanının (ort=24.70) kadınlardan (ort=22.63) yüksek olduğu saptanmıştır. Kadın ve erkeklerin ÖK tutarlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanının (ort=21.54) kadınların puanından (ort= 19.30) yüksek olduğu bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin ÖK misyon puanları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanı (ort=21.18) kadınların puanına (ort= 19.26) göre yüksektir. Kadın ve erkeklerin ÖK uyum yeteneği puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin puanının (ort=16.37) kadınların puanından (ort= 15.59) yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumuyla ilgili puanların karşılaştırması Tablo 34'de yer almaktadır. Burada Anova testi sonuçları yer almaktadır. Anova testi "İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan" yöntemdir (Durmuş vd., 2010: 124). Tablo 3 ve sonraki tablolarda buna göre analizler yapılmıştır. Özet değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tablo 34: Eğitim durumuna göre puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort± SS	F Değeri	p
HL	Lise	190	55.02±10.25*	4.347	0.002
	Önlisans	130	51.86±12.31		
	Lisans	305	51.24±20.87*		
	Lisansüstü	64	51.03±9.08		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	56.60±12.16		
▪ Vizyon	Lise	190	21.31±4.49*	3.579	0.007
	Önlisans	130	19.90±5.54		
	Lisans	305	19.80±5.07*		
	Lisansüstü	64	19.64±4.17		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	22.10±4.84		
▪ Güçlendirme	Lise	190	11.76±2.83*	3.035	0.017
	Önlisans	130	11.20±3.08		
	Lisans	305	10.90±2.82*		
	Lisansüstü	64	11±2.44		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	12.20±3.67		
▪ Hizmet	Lise	190	21.95±4.03*	3.980	0.003
	Önlisans	130	20.75±4.88		
	Lisans	305	20.53±4.13*		
	Lisansüstü	64	20.39±3.91		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	22.30±3.88		
ÖVD	Lise	190	45.40±5.33**	5.983	0.001
	Önlisans	130	44.95±4.90		
	Lisans	305	43.47±5.30*		
	Lisansüstü	64	42.79±5*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	45.70±6.88		
▪ Özgecilik	Lise	190	13.98±1.50	1.182	0.317
	Önlisans	130	14.05±1.37		
	Lisans	305	13.86±1.44		
	Lisansüstü	64	13.60±1.60		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	14.10±2.51		
▪ Centilmenlik	Lise	190	17.67±2.81**	10.798	0.001
	Önlisans	130	17.35±2.83**		
	Lisans	305	16.17±3.04*		
	Lisansüstü	64	15.79±3.05*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	17.70±3.16		
▪ Sivil Erdem	Lise	190	13.74±1.73	1.019	0.397
	Önlisans	130	13.54±1.89		
	Lisans	305	13.42±1.95		
	Lisansüstü	64	13.39±1.93		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	13.90±1.91		
ÖK	Lise	190	87.21±12.71**	10.644	0.001
	Önlisans	130	84.38±14.86		
	Lisans	305	79.43±15.80*		
	Lisansüstü	64	77.92±13.64*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	88±18.89		
▪ Katılım	Lise	190	25.94±4.61**	10.134	0.001
	Önlisans	130	24.86±5.32		
	Lisans	305	23.31±5.33*		
	Lisansüstü	64	22.67±5.07*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	26.40±5.29		
▪ Tutarlılık	Lise	190	22.29±3.36**	9.851	0.001
	Önlisans	130	21.83±3.79		
	Lisans	305	20.26±4.57*		
	Lisansüstü	64	19.98±3.85*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	22.40±4.74		

Tablo 34'nın devamıdır.

▪ Misyona	Lise	190	21.97±3.34**	8.759	0.001
	Önlisans	130	21.40±4.01		
	Lisans	305	20.14±4.53*		
	Lisansüstü	64	19.23±4.37*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	21.4±5.62		
▪ Uyum Yeteneği	Lise	190	16.99±3.09*	4.744	0.001
	Önlisans	130	16.28±3.87		
	Lisans	305	15.70±3.50		
	Lisansüstü	64	16.03±2.83*		
	İlköğretim-ortaöğretim	10	17.80±3.58		

Eğitim durumları arasında HL puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların hizmetkar liderlik puanlarının (ort=55.02), lisans olanlardan (ort=51.24) daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 34). Eğitim durumları arasında HL vizyon puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların hizmetkar liderlik vizyon puanlarının (ort=21.31), lisans olanlardan (ort=19.80) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumları arasında HL güçlendirme puanları bakımından anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların hizmetkar liderlik güçlendirme puanları (ort=11.76), lisans olanlardan (ort=10.90) daha yüksektir. Eğitim durumları arasında HL hizmet puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların hizmetkar liderlik hizmet puanları (ort=21.95), lisans olanlardan (ort=20.53) daha yüksektir.

Eğitim durumları arasında ÖVD puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların ÖVD puanlarının (ort=45.40), lisans olanlardan (ort=43.47) daha yüksek olduğundan söz edilebilir. Eğitim durumları arasında ÖVD özgecilik puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Eğitim durumları arasında ÖVD centilmenlik puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların hizmetkar liderlik puanlarının (ort=17.67), lisans olanlardan (ort=16.17) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca eğitim durumu önlisans olanların centilmenlik puanının (ort=17.35) lisansüstü olanlardan (ort=15.79) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumları arasında ÖVD sivil erdem puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Eğitim durumları arasında ÖK puanları bakımından anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların ÖK puanlarının (ort=87.21), lisans olanlardan (ort=79.43) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim durumları arasında ÖK katılım puanları bakımından anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0.05$). Buna göre eğitim

durumu lise olanların ÖK katılım puanları (ort=25.94), lisans olanlardan (ort=23.31) daha yüksektir. Eğitim durumları arasında ÖK tutarlılık puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların ÖK tutarlılık puanlarının (ort=22.29), lisans olanlardan (ort=20.26) ve lisansüstü olanlardan (ort=19.98) daha yüksek olduğundan söz edilebilir. Eğitim durumları arasında ÖK misyon puanları bakımından anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların ÖK misyon puanlarının (ort=21.97), lisans olanlardan (ort=20.14) ve lisansüstü olanlardan (ort=19.23) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim durumları arasında ÖK uyum yeteneği puanları bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre eğitim durumu lise olanların ÖK uyum yeteneği puanlarının (ort=16.99), lisansüstü olanlardan (ort=16.03) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 35: Toplam çalışma süresine göre puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort $\pm$ SS	F Değeri	p
HL	1 yıldan az	28	53.53 $\pm$ 14.50	1.247	0.285
	1-5 yıl	135	52.77 $\pm$ 11.08		
	6-10 yıl	160	51.47 $\pm$ 11.05		
	11-15 yıl	170	51.60 $\pm$ 11.40		
	16-20 yıl	103	54.48 $\pm$ 8.42		
	20 yıldan fazla	103	52.55 $\pm$ 11.02		
▪ Vizyon	1 yıldan az	28	20.53 $\pm$ 6.30	1.901	0.092
	1-5 yıl	135	20.36 $\pm$ 4.89		
	6-10 yıl	160	19.79 $\pm$ 5.15		
	11-15 yıl	170	19.72 $\pm$ 5.30		
	16-20 yıl	103	21.44 $\pm$ 3.68		
	20 yıldan fazla	103	20.38 $\pm$ 4.85		
▪ Güçlendirme	1 yıldan az	28	11.64 $\pm$ 3.24	0.699	0.624
	1-5 yıl	135	11.34 $\pm$ 2.90		
	6-10 yıl	160	10.91 $\pm$ 2.87		
	11-15 yıl	170	11.18 $\pm$ 2.95		
	16-20 yıl	103	11.48 $\pm$ 2.53		
	20 yıldan fazla	103	11.21 $\pm$ 2.91		
▪ Hizmet	1 yıldan az	28	21.35 $\pm$ 5.57	0.662	0.652
	1-5 yıl	135	21.07 $\pm$ 4.37		
	6-10 yıl	160	20.76 $\pm$ 4.14		
	11-15 yıl	170	20.69 $\pm$ 4.45		
	16-20 yıl	103	21.55 $\pm$ 3.58		
	20 yıldan fazla	103	20.95 $\pm$ 4.29		
ÖVD	1 yıldan az	28	45.96 $\pm$ 4.78	1.736	0.124
	1-5 yıl	135	44.95 $\pm$ 5.06		
	6-10 yıl	160	43.83 $\pm$ 5.87		
	11-15 yıl	170	44.01 $\pm$ 5.34		
	16-20 yıl	103	44.52 $\pm$ 4.55		
	20 yıldan fazla	103	43.55 $\pm$ 5.38		

Tablo 35'in devamıdır.

▪ Özgecilik	1 yıldan az	28	14.25±1.07	0.678	0.640
	1-5 yıl	135	14±1.45		
	6-10 yıl	160	13.85±1.60		
	11-15 yıl	170	13.81±1.55		
	16-20 yıl	103	14±1.32		
	20 yıldan fazla	103	13.86±1.46		
▪ Centilmenlik	1 yıldan az	28	17.60±3.16	1.624	0.151
	1-5 yıl	135	17.18±2.78		
	6-10 yıl	160	16.53±3.33		
	11-15 yıl	170	16.7±3.15		
	16-20 yıl	103	17±2.62		
	20 yıldan fazla	103	16.37±2.92		
▪ Sivil Erdem	1 yıldan az	28	14.10±1.44	1.318	0.254
	1-5 yıl	135	13.77±1.81		
	6-10 yıl	160	13.45±1.94		
	11-15 yıl	170	13.5±1.85		
	16-20 yıl	103	13.5±1.91		
	20 yıldan fazla	103	13.31±1.96		
ÖK	1 yıldan az	28	85.57±17.16	1.026	0.401
	1-5 yıl	135	84.28±14.90		
	6-10 yıl	160	81.08±14.98		
	11-15 yıl	170	81.87±15.03		
	16-20 yıl	103	83.02±14.22		
	20 yıldan fazla	103	81.70±15.87		
▪ Katılım	1 yıldan az	28	25.28±6.11	1.014	0.408
	1-5 yıl	135	24.91±5.29		
	6-10 yıl	160	23.96±5.12		
	11-15 yıl	170	23.92±5.28		
	16-20 yıl	103	24.65±5		
	20 yıldan fazla	103	24.03±5.36		
▪ Tutarlılık	1 yıldan az	28	21.85±4.78	1.191	0.312
	1-5 yıl	135	21.71±3.77		
	6-10 yıl	160	20.83±4.23		
	11-15 yıl	170	20.77±4.45		
	16-20 yıl	103	21.31±3.85		
	20 yıldan fazla	103	20.92±4.19		
▪ Misyon	1 yıldan az	28	21.35±5.07	1.158	0.329
	1-5 yıl	135	21.42±4.04		
	6-10 yıl	160	20.40±4.08		
	11-15 yıl	170	20.94±4.11		
	16-20 yıl	103	20.62±4.21		
	20 yıldan fazla	103	20.46±4.65		
▪ Uyum Yeteneği	1 yıldan az	28	17.07±3.12	0.731	0.601
	1-5 yıl	135	16.22±3.63		
	6-10 yıl	160	15.88±3.67		
	11-15 yıl	170	16.22±3.25		
	16-20 yıl	103	16.44±3.29		
	20 yıldan fazla	103	16.28±3.43		

Tablo 35’de görüleceği üzere katılımcıların toplam çalışma süreleri baz alındığında HL, ÖVD ve ÖK puanları bakımından ölçek geneli ve boyutlar bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 36: Şu anki işyerinde çalışma süresine göre puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort± SS	F Değeri	p
HL	1 yıldan az	84	53±11.76	0.345	0.885
	1-5 yıl	286	51.96±11.09		
	6-10 yıl	172	52.20±10.81		
	11-15 yıl	84	53.34±10.57		
	16-20 yıl	46	53.08±10.08		
	20 yıldan fazla	27	53.33±11.26		
▪ Vizyon	1 yıldan az	84	20.44±5.39	0.346	0.885
	1-5 yıl	286	20.08±5.10		
	6-10 yıl	172	20.15±4.88		
	11-15 yıl	84	20.26±4.78		
	16-20 yıl	46	21.04±4.63		
	20 yıldan fazla	27	20.51±4.17		
▪ Güçlendirme	1 yıldan az	84	11.21±2.91	1.148	0.333
	1-5 yıl	286	11.08±2.84		
	6-10 yıl	172	11.13±2.90		
	11-15 yıl	84	11.75±2.79		
	16-20 yıl	46	10.97±2.84		
	20 yıldan fazla	27	11.96±3.11		
▪ Hizmet	1 yıldan az	84	21.34±4.40	0.362	0.875
	1-5 yıl	286	20.79±4.40		
	6-10 yıl	172	20.91±4.13		
	11-15 yıl	84	21.33±3.98		
	16-20 yıl	46	21.06±3.91		
	20 yıldan fazla	27	20.85±4.90		
ÖVD	1 yıldan az	84	44.15±5.81	0.787	0.559
	1-5 yıl	286	44.67±5.12		
	6-10 yıl	172	44.09±5.58		
	11-15 yıl	84	43.64±5.18		
	16-20 yıl	46	43.63±4.56		
	20 yıldan fazla	27	43.77±5.44		
▪ Özgecilik	1 yıldan az	84	14.03±1.33	0.915	0.471
	1-5 yıl	286	14.02±1.41		
	6-10 yıl	172	13.82±1.52		
	11-15 yıl	84	13.73±1.56		
	16-20 yıl	46	13.78±1.54		
	20 yıldan fazla	27	13.74±1.93		
▪ Centilmenlik	1 yıldan az	84	16.46±3.62	0.837	0.524
	1-5 yıl	286	16.94±3.01		
	6-10 yıl	172	16.96±2.95		
	11-15 yıl	84	16.61±2.73		
	16-20 yıl	46	16.28±2.82		
	20 yıldan fazla	27	16.44±2.85		
▪ Sivil Erdem	1 yıldan az	84	13.65±1.92	1.393	0.225
	1-5 yıl	286	13.70±1.83		
	6-10 yıl	172	13.30±1.97		
	11-15 yıl	84	13.28±2.01		
	16-20 yıl	46	13.56±1.57		
	20 yıldan fazla	27	13.59±1.62		
ÖK	1 yıldan az	84	81.53±17.50	0.306	0.909
	1-5 yıl	286	82.89±14.61		
	6-10 yıl	172	82.66±14.52		
	11-15 yıl	84	80.94±16.41		
	16-20 yıl	46	83.02±12.60		
	20 yıldan fazla	27	83.03±16.23		

Tablo 36'nın devamıdır.

■ Katılım	1 yıldan az	84	24.16±5.83	0.312	0.900
	1-5 yıl	286	24.33±5.39		
	6-10 yıl	172	24.44±4.93		
	11-15 yıl	84	23.84±5.40		
	16-20 yıl	46	24.91±3.84		
	20 yıldan fazla	27	23.88±5.73		
■ Tutarlılık	1 yıldan az	84	20.66±5.06	0.908	0.475
	1-5 yıl	286	21.45±3.72		
	6-10 yıl	172	20.87±4.36		
	11-15 yıl	84	20.69±4.68		
	16-20 yıl	46	21.23±3.38		
	20 yıldan fazla	27	21.51±3.83		
■ Misyon	1 yıldan az	84	20.71±4.63	0.557	0.733
	1-5 yıl	286	21.10±4.04		
	6-10 yıl	172	20.68±4.24		
	11-15 yıl	84	20.33±4.52		
	16-20 yıl	46	20.58±4.07		
	20 yıldan fazla	27	20.66±4.36		
■ Uyum Yeteneği	1 yıldan az	84	15.98±3.91	1.143	0.336
	1-5 yıl	286	16±3.64		
	6-10 yıl	172	16.65±2.96		
	11-15 yıl	84	16.07±3.30		
	16-20 yıl	46	16.28±3.29		
	20 yıldan fazla	27	16.96±3.39		

Tablo 36'da görüleceği üzere katılımcıların şu anki işyerinde çalışma süreleri baz alındığında HL, ÖVD ve ÖK puanları bakımından ölçek geneli ve boyutlar bakımından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 37: Çalışılan birime göre puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort± SS	F Değeri	p
HL	İdari birim	236	52.17±10.68	1.706	0.182
	Teknik birim	45	55.35±11.84		
	Diğer	418	52.27±11.01		
■ Vizyon	İdari birim	236	20.14±4.88	2.087	0.125
	Teknik birim	45	21.71±4.58		
	Diğer	418	20.14±5.05		
■ Güçlendirme	İdari birim	236	11.18±2.78	0.901	0.407
	Teknik birim	45	11.77±3.57		
	Diğer	418	11.18±2.83		
■ Hizmet	İdari birim	236	20.85±4.17	1.087	0.338
	Teknik birim	45	21.86±4.46		
	Diğer	418	20.94±4.30		
ÖVD	İdari birim	236	43.97±4.91	1.882	0.153
	Teknik birim	45	45.64±4.76		
	Diğer	418	44.24±5.56		
■ Özgecilik	İdari birim	236	13.82±1.41	1.336	0.264
	Teknik birim	45	14.2±1.42		
	Diğer	418	13.93±1.52		
■ Centilmenlik	İdari birim	236	16.55±2.83	1.785	0.169
	Teknik birim	45	17.42±2.87		
	Diğer	418	16.85±3.14		

Tablo 37'nin devamıdır.

■ Sivil Erdem	İdari birim	236	13.59±1.75	2.008	0.135
	Teknik birim	45	14.02±1.48		
	Diğer	418	13.45±1.98		
ÖK	İdari birim	236	82.04±14.66	1.589	0.200
	Teknik birim	45	86.31±15.20		
	Diğer	418	82.27±15.30		
■ Katılım	İdari birim	236	24.07±5.29	2.236	0.108
	Teknik birim	45	25.86±5.05		
	Diğer	418	24.26±5.23		
■ Tutarlılık	İdari birim	236	20.91±4.23	0.653	0.521
	Teknik birim	45	21.62±4.26		
	Diğer	418	21.17±4.12		
■ Misyon	İdari birim	236	20.73±4	0.326	0.722
	Teknik birim	45	21.28±4.53		
	Diğer	418	20.80±4.34		
■ Uyum Yeteneği	İdari birim	236	16.32±3.15	4.005	0.018
	Teknik birim	45	17.53±2.83*		
	Diğer	418	16.02±3.64		

Tablo 37'deki bulgulara göre, katılımcıların çalıştıkları birimler baz alındığında kategorilerin çoğunluğunda puanların anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Yalnızca, katılımcıların çalıştıkları birimler arasında ÖK uyum yeteneği puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre teknik birimlerde çalışanların uyum yeteneği puanının (ort=17.53) idari birimlerde çalışanlardan (ort=16.32) ve diğer birimlerde çalışanlardan (ort=16.02) daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p>0.05$).

Tablo 38: İşyerindeki Pozisyona Göre Puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort± SS	F Değeri	p
HL	Üst kademe yönetici	11	48.72±9.63	1.994	0.078
	Orta kademe yönetici	260	51.41±11.63		
	İlk kademe yönetici	116	52.40±10.45		
	Ofis çalışanı	98	52.10±10.66		
	İşçi	93	52.97±11.48		
	Diğer	121	54.89±9.58		
■ Vizyon	Üst kademe yönetici	11	18±5.58	2.517	0.029
	Orta kademe yönetici	260	19.71±5.37*		
	İlk kademe yönetici	116	20.60±4.45		
	Ofis çalışanı	98	19.86±4.76		
	İşçi	93	20.52±4.97		
	Diğer	121	21.33±4.50*		
■ Güçlendirme	Üst kademe yönetici	11	11.27±2.45	1.129	0.343
	Orta kademe yönetici	260	11.01±3		
	İlk kademe yönetici	116	10.93±2.77		
	Ofis çalışanı	98	11.59±2.88		
	İşçi	93	11.33±2.96		
	Diğer	121	11.53±2.60		

Tablo 38'in devamıdır.

▪ Hizmet	Üst kademe yönetici	11	19.45±5	2.143	0.059
	Orta kademe yönetici	260	20.67±4.44		
	İlk kademe yönetici	116	20.86±4.19		
	Ofis çalışanı	98	20.64±3.97		
	İşçi	93	21.11±4.62		
	Diğer	121	22.01±3.71		
ÖVD	Üst kademe yönetici	11	42.54±5.08	2.524	0.028
	Orta kademe yönetici	260	44.38±5.11		
	İlk kademe yönetici	116	43.56±5.30*		
	Ofis çalışanı	98	43.17±5.76*		
	İşçi	93	44.63±5.92		
	Diğer	121	45.29±4.66*		
▪ Özgecilik	Üst kademe yönetici	11	13.45±1.75	0.878	0.496
	Orta kademe yönetici	260	13.91±1.46		
	İlk kademe yönetici	116	13.83±1.54		
	Ofis çalışanı	98	13.78±1.52		
	İşçi	93	13.94±1.65		
	Diğer	121	14.11±1.25		
▪ Centilmenlik	Üst kademe yönetici	11	15.81±2.63	4.043	0.001
	Orta kademe yönetici	260	16.86±2.85		
	İlk kademe yönetici	116	16.30±2.98		
	Ofis çalışanı	98	16.05±3.57**		
	İşçi	93	16.98±3.31*		
	Diğer	121	17.62±2.55*		
Sivil Erdem	Üst kademe yönetici	11	13.27±2.05	0.571	0.722
	Orta kademe yönetici	260	13.61±1.88		
	İlk kademe yönetici	116	13.42±1.94		
	Ofis çalışanı	98	13.33±1.76		
	İşçi	93	13.69±1.97		
	Diğer	121	13.55±1.83		
ÖK	Üst kademe yönetici	11	77.81±12.36	2.555	0.026
	Orta kademe yönetici	260	81.68±14.87		
	İlk kademe yönetici	116	83.75±12.88		
	Ofis çalışanı	98	78.86±16.58**		
	İşçi	93	83.88±16.49*		
	Diğer	121	85.09±14.91*		
Katılım	Üst kademe yönetici	11	22.63±4.36	2.986	0.011
	Orta kademe yönetici	260	23.92±5.32		
	İlk kademe yönetici	116	24.92±4.33		
	Ofis çalışanı	98	23.04±6**		
	İşçi	93	24.96±5.33*		
	Diğer	121	25.19±5.05*		
Tutarlılık	Üst kademe yönetici	11	19.63±4.05	3.114	0.009
	Orta kademe yönetici	260	21±4.16		
	İlk kademe yönetici	116	21.41±3.64		
	Ofis çalışanı	98	19.91±4.59**		
	İşçi	93	21.43±4.46*		
	Diğer	121	21.92±3.88*		
▪ Misyon	Üst kademe yönetici	11	18.72±3.74	2.717	0.019
	Orta kademe yönetici	260	20.58±4.09		
	İlk kademe yönetici	116	20.94±3.83		
	Ofis çalışanı	98	20.01±4.64**		
	İşçi	93	21.18±4.80*		
	Diğer	121	21.72±3.98*		
▪ Uyum Yeteneği	Üst kademe yönetici	11	16.81±2.31	0.379	0.863
	Orta kademe yönetici	260	16.17±3.39		
	İlk kademe yönetici	116	16.47±3.18		
	Ofis çalışanı	98	15.89±3.24		
	İşçi	93	16.30±3.99		
	Diğer	121	16.23±3.67		

Tablo 38'deki bulgulara göre, katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında HL puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında HL vizyon puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$).

Orta kademe yöneticilerin vizyon puanının (ort=19.71) diğer pozisyonlarda çalışanlardan (ort=21.33) daha düşük çıkmıştır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında HL güçlendirme puanları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir ($p>0.05$). Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında HL hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların işyerindeki pozisyonları bakımından ÖVD puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre diğer pozisyonlarda olanların ÖVD puanının (ort=45.29) ilk kademe yöneticilerinin puanından (ort=43.56), ofis çalışanlarının puanından (ort=43.17) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖVD özgecilik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖVD centilmenlik puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre ofis çalışanlarının centilmenlik puanının (ort=16.05), işçilerin puanından (ort=16.98) ve diğer pozisyonlardakilerin puanından (ort=17.62) daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖVD sivil erdem puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$).

Katılımcıların işyerindeki pozisyonları ile ilgili ÖK puanları arasında anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir ($p<0.05$). Buna göre ofis çalışanlarının ÖK puanının (ort=78.86), işçilerin puanından (ort=83.88) ve diğer pozisyonlardakilerin puanından (ort=85.09) daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖK katılım puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre ofis çalışanlarının ÖK katılım puanının (ort=23.04), işçilerin puanından (ort=24.96) ve diğer pozisyonlardakilerin puanından (ort=25.19) daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖK tutarlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0.05$). Buna göre ofis çalışanlarının tutarlılık puanının (ort=19.91), işçilerin puanından (ort=21.43) ve diğer pozisyonlardakilerin puanından (ort=21.92) daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖK misyon puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre ofis çalışanlarının misyon puanının (ort=20.01), işçilerin puanından (ort=21.18) ve diğer pozisyonlardakilerin puanından (ort=21.72) daha düşük olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları arasında ÖK uyum yeteneği hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 39: Çalışılan işyerinin yer aldığı sektöre göre puanların karşılaştırılması

Kategoriler	Grup	n	Ort± SS	F Değeri	p
HL	Toptan-perakende	386	53.01±11*	3.677	0.001
	Mobilya	17	42.17±12.04**		
	Lojistik-ulaştırma	7	56.42±7.41*		
	Otomotiv	71	55.12±11.76		
	Gıda	109	51.87±10.32		
	İnşaat	4	45.25±9.87		
	Elektrik-elektronik	5	52.40±17.32		
	Hizmet	77	51.71±8.97		
	Diğer	23	47.30±10.52		
▪ Vizyon	Toptan-perakende	386	20.63±4.90*	3.145	0.002
	Mobilya	17	15.76±6.45*		
	Lojistik-ulaştırma	7	21.28±4.68		
	Otomotiv	71	20.90±5.38		
	Gıda	109	19.99±4.78		
	İnşaat	4	17.75±4.99		
	Elektrik-elektronik	5	20.80±5.84		
	Hizmet	77	19.72±4.44		
	Diğer	23	18±4.36		
▪ Güçlendirme	Toptan-perakende	386	11.12±2.92*	2.720	0.006
	Mobilya	17	9.82±2.48*		
	Lojistik-ulaştırma	7	12.85±1.46		
	Otomotiv	71	12.23±3.15		
	Gıda	109	11.15±2.78		
	İnşaat	4	9.25±2.21		
	Elektrik-elektronik	5	11.20±5.21		
	Hizmet	77	11.44±2.04		
	Diğer	23	10.13±2.95		
▪ Hizmet	Toptan-perakende	386	21.25±4.37*	4.035	0.001
	Mobilya	17	16.58±4.28*		
	Lojistik-ulaştırma	7	22.28±2.28		
	Otomotiv	71	21.98±3.94		
	Gıda	109	20.72±4.11		
	İnşaat	4	18.25±4.03		
	Elektrik-elektronik	5	20.40±6.38		
	Hizmet	77	20.54±3.50		
	Diğer	23	19.17±4.26		
ÖVD	Toptan-perakende	386	44.67±5.22*	4.060	0.001
	Mobilya	17	40.17±4.96*		
	Lojistik-ulaştırma	7	46.28±4.34		
	Otomotiv	71	44.07±6.23		
	Gıda	109	44.89±5		
	İnşaat	4	42.75±2.62		
	Elektrik-elektronik	5	45.40±7.40		
	Hizmet	77	43.16±4.37		
	Diğer	23	40.34±5.53		
▪ Özgecilik	Toptan-perakende	386	13.98±1.48	1.892	0.058
	Mobilya	17	13.58±1.22		
	Lojistik-ulaştırma	7	14±1.15		
	Otomotiv	71	14.08±1.54		
	Gıda	109	14.05±1.39		
	İnşaat	4	13.75±0.95		
	Elektrik-elektronik	5	13.8±2.16		
	Hizmet	77	13.49±1.45		
	Diğer	23	13.21±1.67		

Tablo 39'un devamıdır.

Centilmenlik	Toptan-perakende	386	17.07±2.89*	4.938	0.001
	Mobilya	17	13.76±3.54*		
	Lojistik-ulaştırma	7	18±2.58		
	Otomotiv	71	16.45±3.68		
	Gıda	109	17.22±2.27		
	İnşaat	4	16.25±2.98		
	Elektrik-elektronik	5	17.6±3.36		
	Hizmet	77	16.18±2.60		
Sivil Erdem	Diğer	23	14.82±3.20	1.944	0.051
	Toptan-perakende	386	13.61±1.92		
	Mobilya	17	12.82±1.46		
	Lojistik-ulaştırma	7	14.28±1.11		
	Otomotiv	71	13.53±2.02		
	Gıda	109	13.62±1.66		
	İnşaat	4	12.75±2.211		
	Elektrik-elektronik	5	14±2.23		
ÖK	Hizmet	77	13.49±1.84	5.734	0.001
	Diğer	23	12.30±1.76		
	Toptan-perakende	386	84.14±14.39*		
	Mobilya	17	65.35±16.89*		
	Lojistik-ulaştırma	7	90.85±11.66		
	Otomotiv	71	81.92±17.85		
	Gıda	109	83.40±13.95		
	İnşaat	4	67.25±14.99		
Katılım	Elektrik-elektronik	5	84.80±21.39	4.191	0.001
	Hizmet	77	79.07±13.15		
	Diğer	23	74.65±15.10		
	Toptan-perakende	386	24.82±5.03*		
	Mobilya	17	19.29±5.46*		
	Lojistik-ulaştırma	7	27.14±3.62		
	Otomotiv	71	23.91±6.23		
	Gıda	109	24.66±5.10		
Tutarlılık	İnşaat	4	20±7.74	6.530	0.001
	Elektrik-elektronik	5	25.80±5.84		
	Hizmet	77	23.11±4.76		
	Diğer	23	22.34±4.83		
	Toptan-perakende	386	21.77±3.72*		
	Mobilya	17	16.23±5.12**		
	Lojistik-ulaştırma	7	22.71±2.98		
	Otomotiv	71	20.32±5.35		
Misyon	Gıda	109	21.13±3.76*	7.380	0.001
	İnşaat	4	17.5±3.31		
	Elektrik-elektronik	5	20.60±6.65		
	Hizmet	77	20.25±4.21		
	Diğer	23	18.95±4.11		
	Toptan-perakende	386	21.36±3.90*		
	Mobilya	17	15.64±5.67**		
	Lojistik-ulaştırma	7	22.71±3.45		
Uyum yeteneği	Otomotiv	71	20.81±4.67	1.997	0.044
	Gıda	109	21.08±3.86		
	İnşaat	4	15.75±3.20*		
	Elektrik-elektronik	5	21±5.52		
	Hizmet	77	19.71±3.91		
	Diğer	23	17.95±5.30		
	Toptan-perakende	386	16.17±3.64*		
	Mobilya	17	14.17±2.96*		
Uyum yeteneği	Lojistik-ulaştırma	7	18.28±2.13	1.997	0.044
	Otomotiv	71	16.87±3.26		
	Gıda	109	16.52±3.47		
	İnşaat	4	14±3.36		
	Elektrik-elektronik	5	17.40±3.57		
	Hizmet	77	15.98±2.35		
	Diğer	23	15.39±3.72		

Tablo 39'deki bulgulara göre; Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında HL puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=9,82) toptan-perakende olanların puanından (ort=11,22) ve lojistik -ulaştırma sektöründe olanların puanından (ort=12,85) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında HL vizyon puanları bakımından anlamlı bir farklılık vardır ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=15.76) toptan-perakende olanların puanından (ort=20.63) puanından düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında HL güçlendirme puanları bakımından anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=42.17) toptan-perakende olanların puanından (ort=53.01) ve lojistik -ulaştırma sektöründe olanların puanından (ort=56.42) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında HL hizmet puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=16.58) toptan-perakende olanların puanından (ort=21.25) düşük olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörlerle ilgili ÖVD puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=40.17) toptan-perakende olanların puanından (ort=44.67) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖVD özgecilik puanları bakımından anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0.05$). Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖVD centilmenlik puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=13.76) toptan-perakende olanların puanından (ort=17.07) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖVD sivil erdem puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖK puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=65.35) toptan-perakende olanların puanından (ort=84.14) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖK katılım puanları bakımından anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=19.29) toptan-perakende olanların puanından (ort=24.82) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖK tutarlılık puanları bakımından anlamlı

bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=16.23) toptan-perakende olanların puanından (ort=21.77) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖK misyon puanları bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=15.64) toptan-perakende olanların puanından (ort=21.36) düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı iş yerinin yer aldığı sektörler arasında ÖK uyum yeteneği puanları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre işyeri mobilya sektöründe olanların puanının (ort=14.17) toptan-perakende olanların puanından (ort=16.17) düşük olduğu görülmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

İnsanoğlu sosyal bir varlık olmanın gereği karşılıklı etkileşim halinde yaşamaktadır. Söz konusu olan etkileşim yalnızca gündelik sıradan yaşamlarda geçerli değildir. Yaşamımızda önemli bir yeri olan iş dünyasında insanlar arası birliktelikler, diğer bir deyişle ilişkiler ya da işbirlikleri olmaktadır. Bu durum bize insanların bireyselliği sınırlı bir düzeyde, buna karşın toplumsallığı en azından bireysel yaşam kadar yoğun yaşayabildiğini göstermektedir.

İnsanlar arasındaki ilişkiler ağı, bireysel çabaları, birliktelikleri, yönlendirmeleri, öncü olarak görülen kişileri ve bu kişileri takip eden bireyleri içine alır. Bir bakıma yaşamdaki düzen ya da yaşamın işleyişi olarak görülebilecek bu durum iş yaşamının da olmaz olmaz bir parçası gibidir. İnsanlar arası ilişkilerde yönlendirme, işin planlı ve hedefe doğru sürdürülmesi bakımından önem arz eder. Bazen zaman kısıtı içinde belirli süre için gerçekleşen bu işleyiş, bazen de bir döngü halinde seyir almaktadır.

Değer yargıları, yaşama yön veren kurallar, dayandığımız ilkeler ve daha nice unsur bizi kültür kavramına götürmektedir. Kültür, yaşamın merkezinde olan, bireysel bir bakış açısıyla ve toplu olarak da yaşamda yer edinen bir olgudur. İnsanların birlikteliğinin söz konusu olduğu ortamlardan olan örgütler için de benzer bir bakış açısıyla düşünülebilir. Bu bağlamda örgüt kültürü akla gelen ilk kavram olacaktır. Örgüt kültürü, örgütün üyelerini belirli değerler etrafında toplar, süreçlerin işleyişinin bir takım kurallara ve ilkelere dayalı olarak gerçekleşmesini sağlar. Burada, bazı rolleri hatırlamakta fayda vardır; lider ve takipçiler. Örgüt kültürü, lider ve takipçi gibi kavramlar örgütlerin işleyişinde/süreçlerinde kendilerinden beklentiler olan, örgütün kendince çizgisinde önemli görevleri olan kişilerdir.

Sözü edilen bu süreçte/çizgide öncü rol üstlenen lider ile liderin etrafında toplanan ya da onun etki alanında olan takipçilere önemli görevler düşmektedir. Lider, takipçilerini belirli hedeflere doğru harekete geçiren, bunu yaparken ise gerek kendi kişilik özelliklerinden gerekse içinde yer alınan şartlardan yararlanan kişi konumundadır. Liderin kişilik özelliklerinden söz ederken, takipçilerin liderden beklentilerinin olabileceğini de göz ardı etmemek gerekir. Karşılıklı görev ve beklentilerin olduğu lider-takipçi ilişkilerinde çok çeşitli kombinasyonlardan söz etmek mümkündür. Diğer bir deyişle farklı

liderlik türlerinden ve takipçi ilişkilerinden söz edilebilir. Ancak, bu çalışmanın konusu gereği ve çok geniş kapsamlı olan bu konuların hepsine ayrıntılı değinmenin mümkün olamaması nedeniyle burada hizmetkâr lider-takipçi ilişkileri üzerinde değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler, liderin ve liderin takipçilerinin üzerinde görevler tanımlı olan kişiler olacağı izlenimini ortaya çıkarmaktadır. Görevler, sorumlu kişilerin yerine getirmesi gerekli eylemler olarak görülebilir. Ancak, gereklilik ya da zorunluluk olmanın ötesinde de gerçekleştirilen eylemler olabileceğini bilmek gerekir. Örgütlerdeki bu tür eylemler, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinmektedir. Bireyin herhangi bir zorlama olmadan sergilediği davranış olarak görülen örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesinde liderin tavırlarının ve takipçilerine yaklaşımının önemli bir etken olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Bu çalışmanın kapsamında ele alınan hizmetkâr liderlik, sözü edilen bu davranış şeklinin ortaya çıkmasında etkili olacaktır.

Yazın taraması yapıldığında örgüt kültürü, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak yalnızca bu konuları kapsayan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın diğerlerine göre özgün yanı hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü ele alması ve çeşitli sektörlerden 725 çalışana ulaşılarak (zaman, ulaşım ve malî kısıtlılıklarla birlikte pandemi tedbirleri de gözetilmelidir) analizler yapılmış olmasıdır. Bununla birlikte aykırı değer tespiti yapılarak analizlerde 699 katılımcıdan gelen verilerin kullanıldığını belirtmek gerekir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılanların önemli bir kısmının erkek olduğu (%80,7; 564 kişi) tespit edilmiştir. Ankete katılan kadın katılımcı sayısının sınırlı kaldığı görülmektedir. Eğitim durumuna göre katılımcıların iyi bir düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların yarısına yakınının (%43,6; 305 kişi) lisans düzeyinde bir üniversite eğitim aldığı anlaşılmaktadır. Bu ise katılımcıların ortalama olarak iyi bir eğitim öğretim aldığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte diğer katılımcıların sürece katkısı göz ardı edilmemelidir. Toplam çalışma süresi dikkate alındığında katılımcıların önemli bir kısmının iş yaşamında kayda değer bir tecrübeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 10 yılın üzerinde iş deneyimine sahip olduğu söylenebilir.

Şu anki işyerinde çalışma süresi ifadesine alınan yanıtlara bakıldığında ise katılımcıların ankete katılırken bulundukları işletme ile uzun yıllara dayalı bir iş birlikteliklerinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışılan birim ifadesi incelendiğinde ise

çalışanların çoğunluğunun diğer birim olarak yanıt verdiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda; ifadenin çalışanlarca yeterince anlaşılamaması olasılık dahilindedir. Orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların (%37,2; 260 kişi) çoğunlukta olduğu işyerindeki pozisyonla ilgili ifadeye verilen yanıtlarda üst kademe yönetici pozisyonu haricindeki pozisyonların dengeli bir dağılım sergilediği görülmektedir. Toptan-perakende sektöründe çalışan katılımcılar (%55,2; 386 kişi) katılımcıların yarısından fazlasına işaret etmektedir. Sektörlerle ilgili değere bakılarak karşılaştırılma yapılması, dağılımın farklı olması sebebiyle, doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Çalışmada hizmetkâr liderliğin “vizyon, güçlendirme ve hizmet”, örgütsel vatandaşlık davranışının “özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem”, örgüt kültürünün ise “katılım, tutarlılık, misyon ve uyum yeteneği” boyutları baz alınmıştır. Aykırı değer tespiti yapıldığına çalışmanın ilgili kısmında değinilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının “nezaket ve vicdanlılık” boyutlarının, normal dağılımı olumsuz etkiledikleri için, analizlerde dikkate alınmadığı unutulmamalıdır.

Analizler sonucunda verilerin normal bir dağılım sergilediği görülmektedir. Araştırmanın başında belirlenen tüm hipotezler analizlerde değerlendirilmemiştir. Açıklayıcı faktör analizi yapılarak hizmetkâr liderlikle ilgili 18 madde 13 maddeye, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili 22 madde 10 maddeye ve örgüt kültürü ile ilgili 44 madde 20 maddeye düşmüştür. Böylece birden çok faktöre dağılım gösteren maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Değişkenlerin KMO değerleri (hizmetkâr liderlik: 0.942, örgütsel vatandaşlık davranışı: 0.842, örgüt kültürü: 0.948) %60 olarak baz alınan sınırın üzerinde çıktığı için faktör analizi yapılmasına olanak tanımıştır. Verilerin normal dağılım sergilemesi önemli bir konudur. “Tanımlayıcı istatistikler” tablosundaki çarpıklık ve basıklık değerleri söz konusu normalliğin var olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin madde sayıları düştükten sonra yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlikle ilgili maddelerin %93’ün üzerinde bir oranlarla yüksek güvenilirlikte, örgütsel vatandaşlıkla ilgili maddelerin %84’ün üzerinde oranla yüksek güvenilirlikte ve örgüt kültürü maddelerinin ise %95’in üzerinde oranla yüksek düzeyde güvenilir çıktığı saptanmıştır. Ölçeklerin genel olarak ve boyutlar bazında güvenilirlikleri de çok iyi düzeydedir. “Ölçeklerin Korelasyon Matrisi Tablosu”nda görüleceği gibi değişkenler ve değişkenlerin boyutları arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Bu sonuçlar, analizlerin yapılabilmesi ve bulguların doğru değerlendirilebilmesi bakımından kayda değerdir.

Ölçeklerin maddeleri ve boyutlarıyla kurulan modelin uyumu önemli bir konudur. Yapılan uyum iyiliği indekslerine göre hizmetkâr liderliğin maddeleri ve boyutları ile modele mükemmel uyum göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı maddeleri ve boyutları kabul edilebilir düzeyde uyumluluk göstermiştir. Örgüt kültürü maddeleri ve boyutları ise kabul edilebilir düzeyde uyumlu bulunmuştur. Analizlerde değişkenler arası ilişkinin anlamlılığı da ele alınan konular arasındadır. Bu amaçla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, üç değişkenin de (hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü) p değerleri 0.05'den küçük çıkmış ve maddelerin faktörlere doğru yüklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Değişkenlere ilişkin yapılan diğer bilimsel çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmanın hipotezlerine benzer hipotezlerin geliştirildiği görülmektedir. Bu durum, konunun yazında bir karşılığı olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmanın ana hipotezleri H_1 ($r=0.590$, $p<0.001$), H_2 ($r=0.786$, $p<0.001$) ve H_3 ($r=0.751$, $p<0.001$) sonuçları itibariyle kabul edilmiştir. Buna göre hizmetkâr liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki, hizmetkâr liderlikle örgüt kültürü arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ve örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt hipotezlerin ise çoğu kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolü olup olmadığını belirlemek bu çalışmanın ana amacıdır. Bu sebeple yapısal eşitli modeli analizi yapılmıştır. Bu analiz neticesinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğu ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlığın %57'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürünü artırıcı etkisi olduğu da ulaşılan bir başka sonuçtur. Hizmetkâr liderlik örgüt kültürünün %62'sini açıklamaktadır. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışının %53'ünü açıkladığı da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Aracı değişkenin dahil edilmesiyle yapılan analizler sonucunda ise H_4 ise kabul edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı etkisinden söz edilebilir.

Sonuç itibariyle bu çalışmada dört araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. “Araştırma sorusu 1” hizmetkâr liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır, “araştırma sorusu 2” hizmetkâr liderlikle örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki

vardır, “araştırma sorusu 3” örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır ve “araştırma sorusu 4” örgüt kültürünün, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü vardır şeklinde yanıt bulmuştur. Ortaya çıkan sonuçların bu çalışmanın özelinde elde edildiği unutulmamalıdır.

Bu analizlerin yanı sıra demografik değişkenlerle ilgili puan karşılaştırmaları yapılarak yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda birçok karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmanın bulguları kısmında ayrıntılı olarak görüleceği üzere söz konusu karşılaştırmalarda katılımcılar arasında bazı farklılıklar olduğu görülebilmektedir. Bu duruma sebepleri olarak eğitim, tecrübe, sektör, çalışma süresi gibi hususlarda katılımcılar arasında benzerliklerin yanı sıra farklılıkların da olması gösterilebilir.

5.2. ÖNERİLER

Çalışma kapsamında yazındaki bilgiler ortaya koyulmuş ve yapılan analizler sonucunda bazı bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular bu araştırmanın kendi koşulları çerçevesinde ulaşılan değerler olarak ele alınmalıdır. Sonuç kısmında da görüleceği üzere güvenilir bulgular üzerine yapılan bu çalışmanın daha faydalı olabilmesi için öneriler başlığı altında uygulayıcılara öneriler ve araştırmacılara öneriler olmak üzere iki alt kısma yer verilmiştir.

Uygulayıcılara Öneriler

Bu araştırma özelinde ulaşılan sonuçlar itibariyle iş dünyasına ve çalışanlara bazı öneriler sunulabilir. Elde edilen bulgular, iş yaşamında kadınların da yer aldığını ancak yeterli sayıda olmadığını göstermektedir. Bu sebeple kadınların iş yaşamında yer alması teşvik edilebilir. Eğitim durumu bakımından ise iyi bir durum ortada olmakla birlikte işletmelerin oryantasyonlarla çalışanlarına destek olması iş performansına olumlu katkıda bulunabilir. Bununla birlikte işletme yönetimini yazınına ilişkin bilgi altyapısının geliştirilmesi ve bunun da uygulamalarla pekiştirilmesi gerek çalışanların mesleki gelişimi açısından gerekse işletmelerin performansı açısından doğru bir yaklaşım olacaktır.

İş yaşamında tecrübe önemsenen bir konudur. Elde edilen bulgulara göre çalışanların önemli bir kısmının toplam süre bakımından yeterli tecrübeye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, şu anki işyeri ifadesine alınan yanıtlar süre bakımından farklı bir tablo ortaya koymaktadır. İşletmeler ile çalışanlar arasında daha sağlıklı ve uzun süreli iş ilişkilerinin kurulabilmesi için tarafların üzerine ne gibi görev sorumlulukların düştüğü dikkate alınarak gerekli çalışmalar yürütülebilir ya da var olan çalışmalar geliştirilebilir.

Araştırma ile elde edilen bulgular hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü konularında hipotezlerin kabul edilmesiyle olumlu neticelenmiştir. Dolayısıyla çalışanların bulundukları işletmeler bazında da konuya olumlu yaklaşım olduğu varsayılabilir. Ancak, bu durumun sürekliliğini sağlamak ve zamanla değişen şartlara uyum sağlayabilmek için başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların kendini ve dolayısıyla örgütlerini güncel kılmaya çabalaması önem arz etmektedir.

Araştırmacılara Öneriler

Yönetim ve organizasyon konularına ilgi duyanlar ve yeni araştırmalar yapacak öğrenciler ve akademisyenler için önerilerde bulunmak bu araştırmanın amacına ulaşması bakımından önemlidir. Araştırmada analizler için veri toplanırken özellikle Covid-19 pandemi dönemi kısıtlamalarının neden olduğu zaman ve ulaşım sorunu çok ciddi bir kısıtlayıcı olmuştur. Yaşanabilecek benzeri durumlar, araştırmacılar için gerek teorik okumalarda gerekse uygulamada birden fazla alternatif üzerinden çalışılması gerektiği şeklinde değerlendirilmelidir. Dolayısıyla çalışma planlarında uygulanabilir olmak kaydıyla alternatif belirlenmiş olması faydalı olacaktır.

Bu çalışmada ele alınan değişkenler birbiriyle ilişkileri bakımında incelenmiştir. Örneğin birçok liderlik türünden biri olan hizmetkâr liderlik yerine daha yeni bir liderlik türü ile diğer iki değişkenin ilişkisi incelenebilir. Ya da her üç değişkenden biri veya birkaçı başka konulardaki değişkenlerle ilişkisi bakımından araştırılabilir. Bunun için ise güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerle çalışılması gerektiği unutulmamalıdır.

Yeni araştırmalarda konunun farklı sahalarda/farklı nitelikte çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi, ele alınan konuya ilişkin farklı ve güncel sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Böylelikle yazın, yeni sonuçlarla zenginleşecektir. Yapılacak araştırmalar, çeşitli sektörlerde çalışan çok sayıda katılımcıyı kapsayabileceği gibi, yeterli örnekleme ulaşılabilecek çalışanı olan büyük ölçekli kurumsal bir işletmede de yapılabilir. Araştırmanın kapsamı yalnızca bir düzeydeki ve yeterli sayıda çalışanı kapsayacak şekilde de düzenlenebilir. Bu tür araştırmalar farklı sonuçları ortaya çıkarabilir ve yapılacak kıyaslamalarla ileriki araştırmalara yeni fikirler sunabilir.

Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü konularının çalışanlar nezdinde bir karşılık bulduğu ortadadır. H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak başka daha anlamlı sonuçlara ulaşılması bakımından, yukarıda önerildiği gibi, araştırma farklı şekilde tasarlanabilir. Örneğin, örneklem olarak yalnızca belli bir

kesim çalışan belirlenebilir (yalnızca beyaz yaka ya da yalnızca mavi yaka). Sektörel karşılaştırmalar yapmak araştırmacılar için bir seçenek olabilir. Bu çalışma Covid-19 ve ilgili tedbirler nedeniyle daha geniş kapsamlı tutulamamıştır. Türkiye genelinde yapılacak çok geniş kapsamlı yeni araştırmalar ile genelleme yapma olanağı bulunabilir.



KAYNAKÇA

Acar, P. (2013). “Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet”. A.Ç. Kirel ve O. Ağlargoç (ed). içinde *Örgütsel Davranış* (s.192-209). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanların Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: Ankara.

Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Adalet Yayınevi: Ankara.

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Ekin Basım Yayım Dağıtım: Bursa.

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. Derin Yayınları: İstanbul.

Aldag, R.J. and Kuzuhara, L.W. (2001). *Organizational Behavior and Management*, Thomson-South Western: Ohio.

Arsılantaş, C. ve Dursun, M. (2008). “Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin rolü”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). “Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis Bocernia hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (1), 139-154.

Avcı, A. (2016). “Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi”. *Journal of Human Sciences*. 13 (3), 5373-5398.

Ay, F. A. (2018). *Örgütsel Davranışta ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Aydın, Y. (2015). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ayhün, S. E. (2013). “Temel İşletme Kavramları, İşletmecilik Uğraşısının Tarihsel Gelişim Süreci”. N. Yelkikalan (ed). içinde *Temel İşletmecilik Bilgileri* (s.2-28). Kriter Yayınevi: İstanbul.

Aykan, E. (2004). “Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (2). 213-224.

Barbuto Jr., J. and Wheeler, D. W. (2006). “scale development and clarification of servant leadership”. *Group & Organization Management*. 31 (3). 300-326.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61 (4). 83-101.

Baş, T. (2013). *Anket*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Başar, P. ve Gültekin, A. (2022). “Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21 (45). 1284-1303.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık: Ankara.

Batemann, T. S. and Snell A. S. (1996). *Management Building Competitive Advantage*. McGraww Hill-Irwin: ?.

Baytok, A. ve 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.

Berberoğlu, G. N. (1990). “Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı”. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 1-2 (8). 153-161.

Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. Ümit Şensoy (çev.). TÜBİTAK Yayınları: Ankara.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Bolat, T.; Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2016). “Hizmetkâr liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: örgüt kültürünün düzenleyici etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19 (36-1), 75-104.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları: İzmir.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey Bass: San Francisco.

Cameron, Kim S. ve Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli..* M.G. Gülcan ve N. Cemaloğlu (çev.ed). Pegem Akademi Yayınları: Ankara.

Certo, S.C. and Certo, S.T. (2009). *Modern Management*. Prentice Hall: New Jersey.

Coşar, S.; Tabak, A. ve Polat, M. (2012). “Hizmetkâr Liderlik”. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (ed). içinde *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. (193-223). Detay Yayıncılık: Ankara.

Çoşkun, R.; Altunışık, R.ve Yıldırım, E. (2019), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.

Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). “Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi”. *Journal of Yasar University*. 11 (44). 240-250.

Çerik, Ş. (2008). “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. J.M. Poussard (diğer yazar) içinde “*Yönetim İletişim Kültür*”. (175-211) Arıkan Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Çetin, F.; Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012), “Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13 (2). 197-211.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Çiçek, M. (2011). “Liderlikte farklı bir yaklaşım: otantik lider tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması”. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(3). 59-71.

Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. S. Gürbüz (çev.ed) Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Daft, R.L. ve Armstrong, A. (2015). *Organization Theory & Design*. Nelson Education: Ontario.

Daft, R. L. (2016). Management. Cengage Learning: Boston.

Danışman, A. (2010). “Türkiye’de örgüt kültürü: özel sayıya giriş”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 10 (1-2). 5-8.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). “Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3 (2), 91-124.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). “Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: bir sanayi firmasında görgül bir araştırma”. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35 (Aralık). 277-304.

Demirci, K. ve Aydemir, M. (2008). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*. Detay Yayıncılık: Ankara.

Denison Consulting (2023), <https://denisonconsulting.com/culture-surveys/>, Retrieved: March 02, 2023.

Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.

Denison, D.R. (1996). “What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars”, *The Academy of Management Review*. 21 (3). 619-654.

Denison, D.R. (2000), Understanding The Model, Retrieved: December 19, 2020. http://www.denisonculture.com/culture/culture_under.html.

Denison, D. R. and Neale, William S. (?), *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Denison Consulting: LLC.

Dennis, R. and Winston, B. E. (2003). “A factor analysis of page and wong’s servant leadership instrument”. *Leadership and Organization Development Journal*. 24 (8). 455-459.

Dennis, R. S. and Bocarnea, M. (2005). “Development of the servant leadership assesment instrument”, *Leadership and Organization Development Journal*. 26 (8). 600-615.

Dierendonck, D. V. and Nuijten, I. (2011). “The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure”. *J Bus Psychol*. 26. 249-267.

Dierendonck, D. V. (2011). “Servant leadership: a review and synthesis”, *Journal of Management*. 37 (4). 1228-1261.

Dinçer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). “Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek”. *Erciyes İletişim Dergisi Akademia*. 2 (2), 2-18.

Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Durmuş, B.; Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Duyan, E. C. ve Dierendonck, D. V. (2014). “Hizmetkâr liderliği anlamak: teoriden ampirik araştırmaya doğru”. *Sosyoloji Konferansları*. 49 (1). 1-32.

Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Dora Yayınları: Bursa.

Ercan, Ü. (2012). “Hizmetkâr Liderlik”. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (ed). içinde *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. (265-283). Detay Yayıncılık: Ankara.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Frederich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını: Ankara.

Erdurmazlı, E. (2016). “Bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkileri: büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1. 331-376.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık: İstanbul.

Erkmen, T. (2008). “Yönetim ile İlişkisi Bakımından Örgüt Kültürü Süreci ve Uygulamaları”. J.M. Poussard (diğer yazar) içinde “*Yönetim İletişim Kültürü*”. (1-37). Arıkan Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Erkutlu, H. (2011). “The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors”. *Leadership & Organization: Development Journal*. 32 (6). 532-554.

Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Ertürk, M. (2013a). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Ertürk, M. (2013b). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Esmi, K.; Piran, M. and Hayat, A. A. (2017). “The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior”. *Journal of Health Management & Informatics*. (4). 114-119.

Gerçek, M. (2018). “Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 13 (2). 101-118.

George, D. and Mallery, P. (2022). *IBM SPSS Statistic 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge Taylor & Francis Group: New York.

George, J. M and Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall: New Jersey.

Greenleaf, R. (2019). The Servant as Leader. Retrieved: March 31, 2019 https://my.upeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121632/BUS%205411%20U7%20The%20Servant%20as%20Leader.pdf.

Greenleaf, R.K. (2005). “Who is the servant-leader”. *The International Journal of Servant-Leadership*. 1 (1). 21-27.

Göktürk, D. ve Ağın, E. (2020). “Liderlik çalışmalarında takipçi (follower) merkezli yaklaşıma ilişkin bir değerlendirme”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20 (4). 191-210.

Güçel, C. ve Begeç, 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.

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma”. *Business and Economic Research Journal*. 3 (3). 49-76.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3 (2). 48-75.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Hackman, M.Z. and Johnson, C.E. (2004). *Leadership*. Waveland Press Inc: Illionis.

Haslam S., A; Reicher S., D. and Platow M., J. (2011). *The New Psychology of Leadership*. Psychology Press: New York.

Hodgetts, R. M. (1985). *Management*. Academic Press Inc: Florida.

Hofstede, G. (2018). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Retrieved: December 18, 2018. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.

Hofstede, G. (1983). “The cultural relativity of organizational practices and theories”. *Journal of International Business Studies*. Fall. 75-89.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*, Mc Graw Hill: ?.

Ingram, O. C. Jr. (2016). “Servant leadership as a leadership model”, *Journal of Science and Business Intelligence*. 1 (1). 21-26.

Ivancevich, J. M.; Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Irwin: New York.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). “LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması”. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*. 5 (2). 26-42.

İşler, D.B. (2006). “Korelasyon Analizi”, Ş. Kalaycı (ed). içinde *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (114-134). Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Jensen, S. M. and Luthans, F. (2006). “Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees’ attitudes”. *Leadership & Organization Development Journal*. 27 (8). 646-666.

Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kara, H. (2011). *Yönetmel ve Örgütsel Değerler*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.

Kaya, Ş. D. (2013). “Örgütsel vatandaşlık davranışı”. *Türk İdare Dergisi*. 476. 265-287.

Kızıloğlu, M.; Kök, Sabahat B. (2017). “Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 4 (11). 141-159

Kilmann, R. (2018). H. Getting Control of The Corporate Culture, Retrieved: December 09, 2018. https://www.researchgate.net/publication/287330893_Getting_Control_of_the_Corporate_Culture/download.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.

Köse, S.; Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 20. 1-19.

Kumari, K.; Abbas, J.; Hwang, J. and Cioca, L.I. (2022). “Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? a structural analysis”. *Sustainability*. 14. 5231.

Kurt, İ. (2013). “Paternalistik liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5 (1). 321-330.

Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business*. John Wiley & Sons Inc: NJ.

Larwood, L. (1984). *Organizational Behavior and Management*. Kent Publishing Company: Boston.

Laub, J. (2019). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. Retrieved: April 10, 2019. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/laub_defining_servant.pdf.

Leblebici, D. N. ve Karasoy, A. (2009). “Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma”. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 27 (1). 279-304.

Lee, K.; Kim, Y. and Cho, W. (2018). “A study on the relationship between servant leadership, organizational culture and job satisfaction in fitness clubs”. *Sport Mont*. 16 (3). 43-49.

Lewis, P.S.; Goodman, S.H. and Fandt, P.M. (2004). *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*. Thomson-South Western: Ohio.

Liden, R. C.; Wayne S. J.; Zhao, H. and Henderson, D. (2008). “Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment”. *The Leadership Quarterly*. 19. 161-177.

Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. McGraw Hill: New York.

McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. A. Günsel, S. Bozkurt (çev.ed), Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Mejia, L.R.G.; Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (2008). *Management*, McGraw Hill-Irwin: New York.

Mete, E. S. (2018). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Meydan, C. H.; Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). “Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13 (2). 43-62.

Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). “Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15 (1). 99-116.

Moorhead, G. and Griffin, R. W. (2004). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. Houghton Mifflin Company: Boston.

Mostafa, M. (2014). “The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of faculty members”. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*. 3 (2). 56-70.

Newman, A.; Schwarz, G.; Cooper, B. and Sendjaya, S. (2017). “How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the role of LMX, empowerment, and proactive personality”. *Journal of Business Ethics*. 145. 49-62.

Newstrom, J. W. and Davis, K. (2006). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, Tata Mcgraw-Hill Publishing Company: New Delphi.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications: California.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Book: Lexington-Massachusetts.

Organ, D. W. (1997). “Organizational citizenship behavior: it’s construct clean-up time”. *Human Performance*. 10 (2). 85-97.

Ouchi, W. G. (1981). “Organizational paradigms: a commentary on japanese management and theory z organizations”. *Organizational Dynamics*. 9 (4). 36-43.

Özalp, İ.; Eren, G. ve Öcal, H. (1992). “Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama”. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10 (1-2). 161-205.

Özden, A. D. (2019). *Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkalp, E. (2004). “Kültür”. E. Özkalp (ed) içinde. *Davranış Bilimlerine Giriş*. (57-73). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Özkalp, E. (2013). “Örgüt İçinde Birey ve Kişilik”. A.Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (ed) içinde. (28-55) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Öztürk, S. Ö. (2010). Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Özutku, H.; Ağca, V. ve Cevrioğlu, E.. (2008). “Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme”. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 22 (2). 193-210.

Page, D. and Wong (2019). P. T. P. A Conceptual Framework Fpr Measuring Servant-Leadership, Retrieved: March 27, 2019. https://www.researchgate.net/publication/242232213_A_Conceptual_Framework_for_measuring_Servant-Leadership.

Pannerden, P. J.M. van N. Tot (2011). “Handling culture”. *Journal of Positive Management*. 2 (1). 59-74.

Patterson, K. (2018). Servant Ladership: A Theoretical Model. Retrieved: December 18, 2018. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf.

Peilan, G. and Leilei, Z. (2009). “Authentic leadership and organizational citizenship behavior”. *2009 International Conference On Test And Measurement*. 5-6 Dec.2009. 259-262.

Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (1997), “Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research”. *Human Performance*. 10 (2). 133-151.

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). “Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and emprical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*. 26 (3). 513-563.

Rachmawati, A. W. ve Lantu, D. C. (2014). “Servant ledarship theory development & measurement”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 115. 387-393.

Reed, L. L.; Cohen, D. V. and Colwell, S. R. (2011). “A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis and implications for research”. *Journal of Business Ethics*. 101. 415-434.

Riggio, R. E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. L. W. Porter (çev. ed). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Robbins, S. R. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev. ed). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). “A review of servant leadership attributes: developing a practical model”. *Leadership & Organization Development Journal*. 23 (2). 145-157.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım: Bursa.

Sanı, O. Ü.; Çalışkan, S. C.; Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). “Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma”. *Ege Akademik Bakış*. 13 (1). 63-82.

Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları: Ankara.

Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Saruhan, S.C.; Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Schein, E. H. (1980). *Örgütsel Psikoloji*, A. Sağtürk, ve Şan Öz-Alp (çev). İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını.

Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley & Sons Inc: New Jersey.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture & Leadership*. John Wiley and Sons: New Jersey.

Schermerhorn (Jr.), J. R.; Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. John Wiley Sons Inc: New Jersey.

Schwass, J. (2005). “An Effective Successor Development Strategy”. J.L. Ward (ed). in *Unconventional Wisdom Counterintuitive Insights for Family Business Success* John Wiley & Sons Ltd.

Serinkan, C. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Setyaningrum, R. P. (2017), “Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction”. *European Research Studies Journal*. 20 (3A). 554-569.

Sezgin, F. (2005). “Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25 (1). 317-339.

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York University Press: New York.

Smith, C. A.; Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). “Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents”. *Journal of Applied Psychology*. 68 (4). 653-663.

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

Stanford, N. (2014). *Organizasyon Kültürü*. Ü. Şensoy (çev). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.

Stone, G. A.; Russel, R. And F.; Patterson, K. (2004). “Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4), 349-361.

Swaminathan, S. and Jawahar, P. D. (2013), “Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study”. *Global Journal of Business Research*. 7 (1). 71-80.

Şanal, M. (2013). “Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22 (1). 529-538.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Şimşek, M. Ş.; Akgemci, T. ve Çelik, A. (2010). *Davranış Bilimleri*. Gazi Kitabevi: Ankara.

Şimşek, T. (2019). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Ruhsal İyi Oluş İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). “Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (2). 373-382.

Taşlıca, O. (1986). “İdeal yönetici profili”. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(4). 221-232.

Terzi, A. R. (2016). *Örgüt Kültürünü Değiştirmek*. Detay Yayıncılık. Ankara.

Tokmak, M. (2018), “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 32 (4). 959-978.

Tokmak, İ.; Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). “Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: iş tatmininin aracılık rolü”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10 (1). 96-114.

Topaloğlu, C. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Yerel yönetimlerde hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki”. *Global Business Research Congress*. 3 (4). 431-441.

Topaloğlu, C. (2019). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Trivers, G.A. (2009). Servant Leadership's Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors. Doctoral Thesis, Faculty of Argosy University Seattle College of Business, Seattle.

- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Uzpeder, İ. (2017). “Kurt Z Lewin”, Ö. Livvarçin ve D Kurt (ed). içinde *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. (273-279). Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Varoğlu, A. (2013). “Örgüt Kültürü”. A.Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (ed) içinde *Örgütsel Davranış*. (88-117). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Velioğlu, M. N. (2009). “Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması”. Ö. Torlak ve R. Altunışık (ed). içinde *Pazarlama Stratejileri*. (s.301-321). Beta Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Vries, M. K. D. (2007). *Liderliğin Gizemi*. Z. Dicleli (çev). Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası: İstanbul.
- Washington, R. R.; Sutton, C. D. and Feild, H. S. (2006).” Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality”. *Leadership & Organization Development Journal*. 27 (8). 700-716.
- Williams, L. J. and 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.
- Yahyagil, M. Y. (2004). “Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: amprik bir uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 47. 53-76.
- Yıldırım, A. (2017). Kurumsal Kültürün Oluşumu ve Sürdürülebilirliğinde Hizmetkâr Liderliğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldız, M. L. (2016). “Etik Liderlik: Ahlaklı İnsan Olmak”. M.L. Yıldız (ed). içinde *Liderlik Çalışmaları*. (201-225). Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-Üye Etkilemişi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yılmaz, A. ve Giderler, C. (2007), “Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kuramsal bir inceleme”. *Ekev Akademi Dergisi*. 30. 263-278.

Yılmaz, R. (2018). Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*, Ş. Çetin ve R. Baltacı (çev.ed). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). “Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma”. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(2). 45-64.

Zencirkıran, M. (2017). *Sosyoloji*. Dora Basım Yayın Dağıtım: Bursa.

Zia-Ur Rehman, M.; Shah, S. U. and Khokhar, A. M. (2022). “Impact of servant leadership and organizational culture on work engagement: an empirical analysis”. *Global Social Sciences Review*. 7 (2), 23-33.

EKLER

EK 1

ANKET FORMU

HİZMETKÂR LİDERLİK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü işletme doktora çalışması çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırma, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkisini incelemek amacıyla yapılmaktadır. Bu anket uygulaması yalnızca bilimsel amaçlarla yapılmaktadır.

Anketimize zaman ayırdığınız ve katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Ahmet İhsan ŞAMDAN (İşletme Doktora Öğrencisi)

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK (Tez Danışmanı)

I. BÖLÜM : HİZMETKÂR LİDERLİKLE İLGİLİ İFADELER

Lütfen, tabloda yer verilen kapalı uçlu ifadeleri aşağıdaki ölçeğe göre ve kutucukları ☒ şeklinde işaretleyerek cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
①	②	③	④	⑤			
İfadeler <i>Bu bölümdeki ifadeleri, bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi (sizden sorumlu ilk yöneticiyi) düşünerek yanıtlayınız.</i>			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır.			①	②	③	④	⑤
2. Yöneticim, açık hedefler belirler.			①	②	③	④	⑤
3. Yöneticim, gerçekçi hedefler belirler.			①	②	③	④	⑤
4. Yöneticim, sorunları çözmek için, çalışanlar tarafından faydalı kabul edilen çözümler ileri sürer.			①	②	③	④	⑤
5. Yöneticim, sorunları çözmek için, çalışanlar tarafından verimli kabul edilen çözümler ileri sürer.			①	②	③	④	⑤
6. Yöneticim, takımda herkese değer verir.			①	②	③	④	⑤
7. Yöneticim, çalışanlar hata yaptığında affeder.			①	②	③	④	⑤
8. Yöneticim, çalışanlar için en iyiyi ortaya koyar.			①	②	③	④	⑤
9. Yöneticim, üretim sürecinin geliştirilmesiyle ilgili çalışanlara örnek olmaya çalışır.			①	②	③	④	⑤
10. Yöneticim, başkalarına hizmet ederken dikkat çekmek istemez.			①	②	③	④	⑤
11. Yöneticim, hizmet ettiği insanlardan birşeyler öğrenir.			①	②	③	④	⑤
12. Yöneticim, başkalarına hizmet ederken kendisinden ödün verir.			①	②	③	④	⑤
13. Yöneticim, kendisine hizmet edilmesinden çok, başkalarına hizmet etmeyi sever.			①	②	③	④	⑤
14. Yöneticim, her işletmenin yüksek amaçları olması gerektiği inancını destekler.			①	②	③	④	⑤
15. Yöneticim, duygularını açıkça ifade eder.			①	②	③	④	⑤
16. Yöneticim, açıkça ifade ettiği duygularını işletmenin geleceği için uygular.			①	②	③	④	⑤
17. Yöneticim, işletmenin hedeflerini bilir.			①	②	③	④	⑤
18. Yöneticim, işletmenin toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.			①	②	③	④	⑤

II. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ İFADELER

Lütfen, tabloda yer verilen kapalı uçlu ifadeler aşağıdaki ölçeğe göre ve kutucukları ☒ şeklinde işaretleyerek cevaplayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	①	②	③	④	⑤
İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	①	②	③	④	⑤
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.	①	②	③	④	⑤
3. İşle ilgili sorun olduğunda elimdeki malzemeleri diğer çalışanlarla paylaşıyorum.	①	②	③	④	⑤
4. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için zaman ayırıyorum.	①	②	③	④	⑤
5. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	①	②	③	④	⑤
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerde geçiririm.	①	②	③	④	⑤
7. Çalıştığım işletmenin olumlu imaj edinmesini sağlayacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	①	②	③	④	⑤
8. Mesai saatlerinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	①	②	③	④	⑤
9. Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	①	②	③	④	⑤
10. Beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	①	②	③	④	⑤
11. Birlikte çalıştığım insanlar için sorun çıkarmamaya gayret ederim.	①	②	③	④	⑤
12. Zamanımı, önemsiz sorunlarla ilgili şikâyet ederek boşa harcamam.	①	②	③	④	⑤
13. Mesai ortamı ile ilgili sorunlara odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
14. Mesaide karşılaştığım olumsuzluklara karşı gücenmem.	①	②	③	④	⑤
15. Mesaide karşılaştığım olumsuzluklara karşı kızgınlık duymam.	①	②	③	④	⑤
16. İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	①	②	③	④	⑤
17. Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum.	①	②	③	④	⑤
18. Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	①	②	③	④	⑤
20. İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	①	②	③	④	⑤
21. Gelişime yönelik faaliyet içeren her türlü projede yer alırım.	①	②	③	④	⑤
22. Gelişime yönelik faaliyet içeren her türlü araştırma gruplarında yer alırım.	①	②	③	④	⑤

III. BÖLÜM : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ İFADELER

Lütfen, tabloda yer verilen kapalı uçlu ifadeler aşağıdaki ölçeğe göre ve kutucukları ☒ şeklinde işaretleyerek cevaplayınız.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
①	②	③	④	⑤	
İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işlerle bütünleşmişlerdir.	①	②	③	④	⑤
2. Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımından dolayı herkes bilgiye ulaşabilir.	①	②	③	④	⑤
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	①	②	③	④	⑤
4. Farklı bölümler arasında işbirliği yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
5. Takım çalışması yapılması, bütün işlerde esas alınmaktadır.	①	②	③	④	⑤
6. Tüm çalışanlar, kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	①	②	③	④	⑤
7. Çalışanlara kendi işlerini plânlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
8. Çalışanların iş görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	①	②	③	④	⑤
9. Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
10. Yöneticiler, söylediklerini uygulamaktadır.	①	②	③	④	⑤
11. İş görme yöntemlerimize yol gösteren net bir değerler sistemimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
12. İş görme yöntemlerimize yol gösteren tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	①	②	③	④	⑤
13. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren etik (ahlâki) değerler vardır.	①	②	③	④	⑤
14. İşlerin yürütülmesinde doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan etik (ahlâki) değerler vardır.	①	②	③	④	⑤
15. İşte bir anlaşmazlık olduğunda, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret eder.	①	②	③	④	⑤
16. Bu işyerinde, güçlü bir işletme kültürü vardır.	①	②	③	④	⑤
17. Sorunlu konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir.	①	②	③	④	⑤
18. Çalıştıkları bölümler farklı da olsa çalışanlarımız işle ilgili ortak bir anlayışı paylaşabilmektedir.	①	②	③	④	⑤
19. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	①	②	③	④	⑤
20. Başka bölümlerden bir kişiyle çalışmak, adeta aynı bölümden bir kişiyle çalışmak gibidir.	①	②	③	④	⑤
21. İş görme tarzımız oldukça esnekler.	①	②	③	④	⑤
22. İş görme tarzımız değişime açıktır.	①	②	③	④	⑤
23. Yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetlerine göre uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	①	②	③	④	⑤
24. Yönetimimiz, iş alanındaki değişimlere göre uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	①	②	③	④	⑤
25. İş alanındaki yenilikler, yönetim tarafından izlenerek uygulanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
26. Müşterilerin istekleri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	①	②	③	④	⑤
27. Müşterilerin önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	①	②	③	④	⑤

28. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin isteklerini anlamaya özen göstermektedir.	①	②	③	④	⑤
29. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	①	②	③	④	⑤
30. Müşteri talepleri, iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmaktadır.	①	②	③	④	⑤
31. Herhangi bir başarısızlık, yönetimimiz tarafından gelişim için fırsat olarak değerlendirilir.	①	②	③	④	⑤
32. Yönetimimiz, yenilikçiliği ödüllendirir.	①	②	③	④	⑤
33. Yönetimimiz, yapılan işlerde risk alınmasını ister.	①	②	③	④	⑤
34. Çalışanların işleriyle ilgili yeni bilgiler edinmesi önemli bir amaçtır.	①	②	③	④	⑤
35. Uzun dönemli bir iş programımız mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
36. Uzun dönemli bir gelişim plânımız mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
37. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek açık bir işletme misyonumuz vardır.	①	②	③	④	⑤
38. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş plânlaması vardır.	①	②	③	④	⑤
39. İşletmenin amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	①	②	③	④	⑤
40. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.	①	②	③	④	⑤
41. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	①	②	③	④	⑤
42. Çalışanlar, işletmenin vizyonunu yeterince paylaşmaktadır.	①	②	③	④	⑤
43. Yöneticilerimiz, uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	①	②	③	④	⑤
44. Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	①	②	③	④	⑤

IV. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen, seçeneklerden sizin için uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyiniz.

1. Yaşınız

☐ 25'den küçük ☐ 25 ile 40 arası ☐ 40'dan büyük

2. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

3. Eğitim Durumunuz

☐ Okuma Yazma Bilen ☐ İlköğretim ☐ Orta Öğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

4. Toplam Çalışma Süreniz

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 20 Yıldan Fazla

5. Şuanki İşinizde Çalışma Süreniz

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 20 Yıldan Fazla

6. Çalıştığınız Birim

☐ İdari Birim ☐ Teknik Birim ☐ Diğer

7. İşyerinizdeki Pozisyonunuz

☐ Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, CEO, vb.) ☐ Orta Kademe Yönetici (Pazarlama, İnsan Kaynakları vb. Bölüm Müdürü) ☐ İlk Kademe Yönetici (Müdür Yardımcısı, Ustabaşı vb.) ☐ Ofis Çalışanı ☐ İşçi ☐ Diğer

8. Çalıştığınız İşyerinin Yer Aldığı Sektör

☐ Toptan-
Perakende
(Ticaret)

☐ Mobilya

☐ Lojistik-
Ulaştırma

☐ Otomotiv

☐ Gıda

☐ İnşaat

☐ Elektrik-
Elektronik

☐ Hizmet

☐ Diğer

***KIYMETLİ VAKTİNİZİ AYIRARAK BU ÇALIŞMAYA KATKI SAĞLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR
EDERİZ.***

