

T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Kurumsal İletişim Programı

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ: TORBALI TİCARET ODASI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aliosman KESGİN

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Müjde KER DİNCER

İZMİR-2019

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kurumsal İletişim Programı

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ: TORBALI TİCARET ODASI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aliosman KESGİN

JÜRİ ÜYELERİ

Prof. Dr. Müjde KER DİNCER (Danışman)

Doç. Dr. Gül COŞKUN DEĞİRMEN

Doç. Dr. Ferah ONAT

İZMİR-2019

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **“Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Oluşumuna Etkisi: Torbalı Ticaret Odası Örneği”** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.





T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Aliosman KESGİN

Numarası : 92150001685

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Tez Başlığı (Türkçe) : Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Oluşumuna Etkisi: Torbalı Ticaret Odası Örneği

Tez Başlığı (İngilizce) : Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: The Example of Torbalı Commercial Chamber

Tez Savunma Tarihi : 13.06.2019

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık: Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Oluşumundaki Rolü: Torbalı Ticaret Odası Örneği
The Role of Servant Leadership on organizational Citizenship Behaviour: The Example of Torbalı Commercial Chamber

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Müjde KER DİNÇER (Danışman)

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Gül COŞKUN DEĞİRMEN

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Ferah ONAT

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

Eğitim ve tez dönemimin her aşamasında büyük emekleri ve destekleri olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Z. Beril Akıncı Vural'a, Prof. Dr. Nilay Başok'a ve Doç. Dr. Gül Coşkun Değirmen'e sonsuz teşekkürleri bir borç bilirim.

Araştırma sürecinde büyük destek aldığım, başta Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdolvahap Olgun olmak üzere Torbalı Ticaret Odası Meclis Başkanı Erkan Aksoy'a, Torbalı Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Bekir Söyler'e, Torbalı Ticaret Odası Genel Sekreteri Bahadır Yılmaz'er'e, Torbalı Ticaret Odası Genel Sekreter Yardımcısı Oğuzhan Kırşan'a, Torbalı Ticaret Odası Özel Kalem Müdür Muhammed Yalkalk'a ve omuz omuza mesai yapmaktan kıvanç duyduğum Torbalı Ticaret Odası personeline bütün destekleri için teşekkür ederim.

Bu uzun ve çetin yolda, bana maddi, manevi desteklerini vermekten imtina etmeyen aileme, değerli dostlarım Alper Tavukçu, Doğan Güntürkün ve İbrahim Özbükerci'ye teşekkürlerimi sunarım.

Son dört yıllık süreçte, şahsıma sadece tez danışmanlığı değil, bilahare kılavuzluk ve manevi annelik yapan, öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum Prof. Dr. Müjde Ker Dincer'e sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	4
GİRİŞ.....	9

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI: HİZMETKAR LİDERLİK	12
1.1. Geleneksel Liderlikten, Modern Liderliğe Geçiş	13
1.2. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları	15
1.2.1. Liderliğin Tanımı	16
1.2.2. Paternalist Liderlik	17
1.2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	18
1.2.4. Etik Liderlik	20
1.2.5. Otantik Liderlik	21
1.2.6. Güçlendirici Liderlik	23
1.2.7. Lider-Üye Etkileşimi.....	25
1.3. Hizmetkar Liderlik Kavramı	26
1.3.1. Hizmetkar Liderliğin Tanımı.....	27
1.3.2. Hizmetkar Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı.....	28
1.3.3. Hizmetkar Liderliğin Karakteristik Bileşenleri.....	29
1.3.4. Hizmetkar Liderlik Kavramının Oluşumunda Etkili Faktörler	31

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	36
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	37
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	38
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	39
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	43
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Yapısı ve Boyutları	44
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Yapısı.....	45
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Boyutları	46

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	50
2.3.1. İş Tatmini	51
2.3.2. Örgütsel Bağlılık	52
2.3.3. Örgütsel Adalet	53
2.3.4. Bireyin Ruhsal Durumu	54
2.3.5. İhtiyaçlar.....	55
2.3.6. Birey-Örgüt Bütünleşmesi	55
2.3.7. Lider Özellikler Ve Örgütsel Vizyon	56
2.3.8. Kıdem ve Hiyerarşik Düzey	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ..... 58

3.1. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi.....	58
3.1.1. Takipçileri Güçlendirme Karakteristik Bileşeni Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	60
3.1.2. Alçakgönüllülük Karakteristik Bileşeni Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	62
3.1.3. Otantiklik Karakteristik Bileşeni Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi... 63	
3.1.4. Kişilerarası Kabullenme Karakteristik Bileşeni Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	65
3.1.5. Yön Belirleme Karakteristik Bileşeni Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	67
3.1.6. Sorumlu Yöneticilik Karakteristik Bileşeni Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	68
3.2. Araştırma: Torbalı Ticaret Odası Örneklemini Üzerinden Hizmetkâr Liderliğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergilenmesindeki Rolünün İncelenmesi.....	70
3.2.1. Araştırmanın Kapsamı.....	70
3.2.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	70
3.2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemini	72
3.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	73
3.3. Birinci Aşama Araştırma Bulguları.....	74
3.3.1. Ticaret Odaları Hakkında Genel Bilgi	74

3.3.2.	Ticaret Odaları Tanım, Amaç, Görevleri Ve Oda Organ Yapısı.....	75
3.3.3.	Torbalı Ticaret Odası Tarihçesi ve Kurumsal Bilgileri.....	79
3.3.4.	Hizmetkar Liderliğin Karakteristik Bileşenleri Çerçevesinde Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi ve Bulgular	80
3.3.4.1	Takipçileri Güçlendirme Karakteristik Bileşeni Ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulhap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi	81
3.3.4.2	Alçakgönüllülük Karakteristik Bileşeni Ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulhap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi	83
3.3.4.3	Otantiklik Karakteristik Bileşeni Ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulhap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi.....	85
3.3.4.4	Kişilerarası Kabullenme Karakteristik Bileşeni Ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulhap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi	87
3.3.4.5	Yön Belirleme Karakteristik Bileşeni Ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulhap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi	88
3.3.4.6	Sorumlu Yöneticilik Karakteristik Bileşeni Ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulhap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi	89
3.4.	İkinci Aşama Araştırma Bulguları.....	91
3.4.1.	İkinci Aşama Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	93
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME		109
KAYNAKÇA		115
ÖZET.....		125
ABSTRACT		127

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Takipçileri Güçlendirme Karakteristiğı Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 2: Alçakgönüllölük Karakteristiğı Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 3: Otantiklik Karakteristiğı Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 4: Kişilerarası Kabullenme Karakteristiğı Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 5: Yön Belirleme Karakteristiğı Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 6: Sorumlu Yöneticilik Karakteristiğı Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 7: Özgeciliğ Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 8: Vicdanlılığ Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 9: Centilmenlik Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 10: Nezaket Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 11: Sivil Erdem Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Tablo 12: Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Takipçiler Açısından Örgütsel Vatandaşlığ Davranışının Oluşumdaki Rolüne İlişkin Yanıtları İçeren Genel Tablo

GİRİŞ

İçinde bulunulan bilişim çağı itibari ile hızla değişen ve rekabetin yoğun yaşandığı iş ortamlarında, örgütlerin sürekliliği açısından, ileriye dönük başarılı performans sergilemeleri ve kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaları gittikçe önem kazanmakta ancak bir o kadar da zorlaşmaktadır. İş dünyasına yeni katılan örgütler; gücün kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar, dışlanma, çalışanların iyilik halinin gözetilmemesi, iş yaşam dengesinin bozulması vb. sistematik sorunlarla verimlilik ve karlılık alanlarında tıkanıp kalmaktadır. Söz konusu olumsuz durumları aşmak konusunda, hizmetkâr liderlik kavramı örgütlerin devamlılığı ve rantabilitesi açısından önemli bir yer tutarak dikkat çekmektedir.

Kendini takipçi ve paydaşlarının yerine koyabilen, onların isteklerini dinleyen, duygusal olarak anlayan ve destekleyen, alışılmadık bir nüfuz ve kaynağa sahip liderlik biçimi, hizmetkâr liderlik olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar hizmetkar liderlik verilen tanım doğrultusunda dönüştürücü, etik, karizmatik ve lider-üye etkileşimli liderlik gibi diğer önemli liderlik teorileri ile kavramsal olarak örtüşse de takipçilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmayı öne çıkarmasıyla diğer liderlik yapılarından farklılık göstermektedir.

Aynı kapsamda ve birbirine bağlı olarak, örgütsel davranış ve kurumsal iletişim alanında son yıllarda üzerinde durulan yaygın konulardan bir diğeri örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık; çalışanların formal faaliyet tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir. Özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik olarak temelde 5 boyuta sahip örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın bireysel performansına ve bağlı olduğu örgütün,

örgütsel performansına katkıda bulunmaktadır. Buradan hareketle iş doyumu, kurumsal bağlılık ve performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Hizmetkâr liderliği; insanlara hizmet etmeyi ön planda tutarak, daha sonra bu hizmeti takipçilerine ve kurumlara yaymayı hedefleyen bir felsefe olarak tanımlamaktan hareketle, hizmetkar liderler de örgüt içinde iş birliğini, güveni, etkili dinlemeyi ve yetkinin etik kullanımını teşvik etme özelliğine sahip kişiler olarak nitelenebilmektedirler. Bu kapsamda, hizmetkar liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla örtüştüğü, konu üzerine çalışan yönetim ve organizasyon uzmanları ve kurumsal iletişimciler tarafından dile getirilmektedir. Ayrıca hizmetkâr lider, yönetmek ve yönlendirmekten önce hizmet etme arzusu ile güdülendiğinden; takipçilerinin ya da çalışanlarının potansiyellerinin en üst seviyeye çıkmasına yardımcı olmakta ve bunu bir liderlik sorumluluğu olarak gerçekleştirmektedirler. Bu durum çalışanı örgütsel vatandaşlık davranışına iten bir başka olgu olarak göze çarpmaktadır.

Tez konusu çerçevesinde, incelenecek grup olarak Torbalı Ticaret Odası belirlenmiştir. Ticaret Odaları, “5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” çerçevesinde kurulmuş, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır. Odalar, yarı resmi kişilikleri ve örgütsel yapıları içerisinde kamu ve özel sektör unsurlarını bir arada barındırmaktadır. Ticaret Odasına üye olan her örgüt bir ticari işletme olup, şirket bünyesinde görev alan yönetici veya imtiyaz sahibi gerçek kişiler tarafından temsil edilmektedir. Üye şirketlerin temsilcilerinin iştiraki ile 5 senede bir yapılan demokratik seçimler neticesinde, odaların organları olan, yönetim kurulu, oda meclisi ve meslek komiteleri oluşturulmaktadır. Ticaret Odası bu organlar vasıtası ile üye örgütler ve bölge ekonomisi adına idari, ticari ve sinai faaliyetlerin öncüsü, denetleyicisi ve uygulayıcısı olmaktadır. Ayrıca yönetim kurulu içerisinde seçilen oda başkanı, bölgedeki örgütlerin statüsü ile ilgili

alışmaları yürütmek ve finansal anlamda gelişimlerini sağlamak adına, oda bünyesindeki en yüksek yürütme mercii olarak yetkilendirilmektedir.

Buradan yola çıkarak, Ticaret Odalarının hem bölgesel hem kurumsal anlamda, oda üyelerinin idari ve örgütsel yapılarını doğrudan etkilediği sonucu çıkarılabilmektedir. Ayrıca oda başkanının, örgütlerin profesyonel anlamda gelişimi ve kurumsallaşması konusunda yön verici bir rol üstlendiği de gözlemlenebilmektedir. Bu bilgi ışığında, Ticaret Odası bir yapı olarak ele alındığında, oda başkanının üyeler tarafından oluşturulan örgüte liderlik ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tezin birincil amacı hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü genel bir ölçekte incelemektir. Buna ek olarak çalışmanın diğer amacı, örgütlerin modern dünyada srdrebilirliklerini sağlamaları için gerekli şartlardan biri olan hizmetkar liderlik olgusunun kamu ve özel sektörlerdeki kullanım alanının yaygınlaştırılmasının desteklenmesidir. Son olarak bu teze amaçlanan, örgütsel vatandaşlık davranışının, çeşitli sektörlerde çalışan bireyler bazında bilinirliğinin arttırılmasının sağlanmasıdır.

Bu doğrultuda, tezin birinci ve ikinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturan literatür taraması yapılmıştır. Birinci bölümde, liderlik kavramının tarihi gelişimi, liderlik eşitleri, hizmetkar liderlik kavramı, hizmetkar liderliğin oluşumuna etki eden faktörler ve hizmetkar liderlik ile ilişkili modeller ele alınmıştır. İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, öncülleri ve tarihsel gelişimi, yapısı, fonksiyonu ve oluşumuna etki eden kavramlar ele alınmıştır. nc bölümde ise, iki yönlü bir araştırma bir gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ticaret odalarının tanım, amaç ve görevleri araştırılmış, ardından Torbalı Ticaret Odası'na ilişkin tarihçe ve kurumsal bilgiler derlenmiştir. Yine araştırmanın bu aşamasında Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un faaliyetleri hizmetkar liderlik özellikleri kapsamında incelenmiştir.

İkinci aşamada ise Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un hizmetkar liderlik davranışlarının takipçiler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesindeki rolü incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MODERN BİR LİDERLİK YAKLAŞIMI: HİZMETKAR LİDERLİK

İnsan denetimli yüksek teknoloji kullanımı ve bireysel yaratıcılığın tetiklediği inovasyonun temelini oluşturduğu günümüzün iş ve sosyal ortamlarında, hizmetkar liderlik gibi bireyi öncül alan liderlik yaklaşımlarının, bu tip liderliğe sahip örgütler* içerisindeki mutluluğu arttırırken, aynı örgütlerin verimliliklerini pozitif ölçekte daha ileri bir boyuta taşıdığına ilişkin veriler ortaya koymaktadır. 1950'li yılların ortalarından itibaren küresel ölçekte yaşanan sosyal, demografik ve psikolojik değişimler, örgütleri çağa uyum sağlayabilmeleri için geleneksel liderlik metotlarını terk etmelerine ve yeni arayışlar içine girmelerine sebebiyet vermiştir. Bu tarihlerden itibaren, örgütsel iletişim ve yönetim alanında çalışmalar yapan bilim insanları, söz konusu arayışlara cevap niteliğinde çalışmalar gerçekleştirmiş ve kavramsal çerçevede modern liderlik yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır.

Ortaya çıkışı 1980'li yıllara dayanan hizmetkar liderlik ile ilgili Türkiye'de yürütülen çalışmalar son beş yıllık periyotta hız kazanmış, bireysel ve örgütsel ölçekte inovatif ve yenilikçi yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Örgütlerin verim ve başarıyı sağlayabilmeleri açısından önem arz eden hizmetkar liderlik kavramı, iş yüklenicilerin* örgüt ile özdeşleşmelerinde ve bireysel yaratıcılıklarını ortaya koymada kilit bir rol oynamaktadır.

* Örgüt kelimesi, bu tez kapsamında kurum, organizasyon, işletme gibi ifadeleri kapsar şekilde kullanılmıştır.

* İş yüklenici kelimesi, bu tez kapsamında iş gören, çalışan, iş yapan gibi ifadeleri kapsar şekilde kullanılmıştır.

1.1. GELENEKSEL LİDERLİKTEN, MODERN LİDERLİĞE GEÇİŞ

Teknolojinin gelişimi sonucu bilgiye erişimin kolaylaşması ile hızla küreselleşen dünyada, yeni nesil ekonomik düzen, yüksek teknoloji ile harmanlanan insan yaratıcılığı temel alınmaktadır. Yeni nesil ekonomik düzen içinde çalışan bireyler, verimliliklerini ve yaratıcılıklarını azami kapasiteye çıkaracak, çalışma hayatları süresince huzurlu olacakları iş ortamları talep etmektedirler. Örgütler, çalışanlarından maksimum düzeyde verim alabilecekleri iş ortamlarının oluşumunu mümkün kılacak aksiyonların alınması için, liderlik, motivasyon gibi kavramları gözden geçirmekte kullandıkları demode olmuş kural ve faaliyetleri güncellemektedir.

1900'lü yılların ortalarından itibaren küresel ölçekte yaşanan sosyo-ekonomik değişimler, örgütlerin çalışma prensiplerinin insan odaklı değil kâr odaklı oluşu, geleneksel liderlik metotlarının şirket ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verememesi, liderlik çerçevesinde değişimlerin gelişimine zemin oluşturmuştur. Ancak liderliğin günümüze ulaşan tarihsel sürecini anlamlandırabilmek, sadece 20. yüzyılın ortasından itibaren başlayan modern değişim sürecini değil, liderliğin ilk ortaya çıkışından itibaren günümüze kadar gelen tüm sürecini incelemekle gerçekleştirilebilmektedir.

Liderlik olgusu, insanlık tarihi kadar eski olan ve bireyleri, belirli bir idea, bir amaç, bir ülkü doğrultusunda davranmaları için güdüleme ve aksiyon almalarını sağlama süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bektaş, 2016: 44-45).

Yönetim çerçevesinde liderlik üzerine gerçekleştirilen ilk çalışmalar, liderlik olgusunu, liderliğin fonksiyonlarından olan takipçilerden ve koşullardan bağımsız, sadece liderin özelliklerini odak noktası kabul eden çalışmalar olarak görülmektedir (Akdöl, 2015: 4). Klasik dönem yönetim

düşüncesi baz alınarak yapılan bu çalışmalara yöneltilen eleştirilerin temelini, sadece liderlerin fonksiyonel özelliklerini ele alarak, liderliğin oluşumunu etkileyen diğer faktörlerin dikkate alınmaması, insanların sınırsız derecede farklı yetenek ve karakter yapısına sahip olmaları yüzünden liderlik özelliklerinin sağlıklı bir biçimde sınıflandırılmayacağı kanısı oluşturmaktadır (Arıkboğa, 2014: 200-202).

Klasik Yönetim Düşüncesinin yerini Neo-Klasik Yönetim Düşüncesine bırakmasıyla liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, insan davranışı etken olgu olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde liderlerin sadece karakteristik özellikleri değil, sergiledikleri davranışlar da araştırmalara konu olmuştur. Ayrıca, Neo-Klasik düşünce dönemi liderliğin fonksiyonlarının göz önüne alındığı, Davranışsal Liderlik Teorileri ve Durumsal Liderlik Teorilerinin ortaya konulduğu dönem olmuştur (Akdöl, 2015: 5-6).

Liderlik fonksiyonlarından “takipçi” olgusunun dikkate alındığı Davranışsal Liderlik Teorilerinde lider 3 farklı ölçekte ele alınmıştır. Bu ölçekler tüm kararların takipçilerin görüşü alınmaksızın, tek elden çıktığı “otokratik liderlik”, yetkinin takipçiler ile paylaşıldığı “demokratik liderlik” ve liderin takipçiler üzerinde nüfuz kullanmaktan kaçındığı “özgür bırakıcı liderlik”tir (Akçit, Barutçu, & Akşit, 2018: 214-215).

Davranışsal Liderlik Teorilerinin ortaya çıkmasını takip eden süreçte, liderlik fonksiyonlarından, “koşulların” ele alınması ile birlikte, “Durumsal Liderlik Yaklaşımı” ortaya çıkmış, bu yaklaşım ile liderlik tarzının, organizasyonun etkinlik yapıları çerçevesinde personel sayısı, mali yapı, teknoloji kullanımı, paydaşlarla ilişkiler gibi farklı durumlara göre, değişim göstermesi gerektiği ortaya konulmuştur (Çetin, 2008: 77-78).

1950’li yılların ortalarından itibaren, küresel ölçekte yaşanan sosyal, demografik, teknolojik ve ekonomik değişimler, örgütleri kalıcı olarak etkilemiş, üretim, pazarlama, mali disiplin gibi temel yapılara, inovasyon, yaratıcılık ve müşteri tatmini gibi yeni kavramları eklemiştir. 1950’den

günümüze, yönetim ve liderlik alanındaki odak nokta; hızla gelişen teknoloji, bilgiye erişimin kolaylaşması ve küreselleşmenin etkisiyle, neredeyse her on yılda bir değişim eğilimine girilmesi olmuştur. Bir başka deyişle 1950lerde yönetimin odak noktası operasyonel verimlilik iken, bu durum yerini; 1960larda stratejik planlamaya, 1970lerde konumlandırmaya, 1980lerde kalite ve mükemmellik arayışına, 1990larda öz yeteneğe bırakmıştır (Akdöl, 2015: 11-12).

2000li yılların başından itibaren ise, örgütler rakiplerine karşı avantaj sağlayıp, değişken piyasa şartlarında tutunabilmelerinin temeli olarak, “bilgi ve insan yaratıcılığını” görmeye başlamıştır. Ayşe Zeynep Düren (2002) konu ile ilgili çalışmasında, küreselleşme, e-ticaretin yaygınlaşması, tüketici eğilimlerinin çok hızlı değiştiği piyasa koşullarında rekabetin zorlaşması sonucu örgütlerin, var oluşlarını muhafaza edebilmek için yönetim ölçeğinde “insan” odaklı bir yapıya geçiş yapmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir.

İnsan sermayesinin, önem açısından fiziksel sermayenin yerini almaya başlaması ile de örgütlerin geleneksel liderlik metotlarını terk edip, nüfuz ve yetkinin etkinliğinin yeniden planlandığı, çalışanların mutluluğu ve verimliliklerinin ön planda olduğu modern liderlik metotlarına geçiş süreci hızlanmıştır.

1.2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramı, insanlığın doğuşundan, günümüze kadar gelen süreçte, bir idea uğruna mücadele eden bireylerin ve örgütlerin başarıya ulaşmasında önem teşkil eden bir yapı olarak görülmektedir. Örgütlerin sevk ve idaresinde, ortaya konulan başarılı işler sonucu liderlin aldığı kararlar takdir edilirken, tersi durumlarda liderin takındığı tutum ve aldığı kararlar eleştirilerek yol açmaktadır. Örgütsel yönetim konusunda çalışmalar gerçekleştiren bilim insanları, liderliğin kavramsal olarak ele alınmaya başladığı klasik dönemden günümüze, liderlik kavramının, bireyler, zümreler ve tüm örgüt yapısı üzerindeki etkilerini incelemişler ve

ortaya iki temel soru koymuşlardır. Bu soruların ilki, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerden bazılarının, hangi motivasyon ve yetenekleri sayesinde diğer bireylerden sıyrılıp lider olabildikleri, diğeri ise bazı liderlerin, eş değer özellikleri taşıdıkları diğer liderlerden nasıl daha fazla katkı verdiği ve fayda sağladığıdır (Akdöl, 2015: 4).

Bu iki soru çerçevesinde, günümüz liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışma ve eleştirilerin odak noktasını, bugüne kadar liderlik ile alakalı ortaya koyulan yaklaşımların, küresel olaylar, teknolojik gelişmeler ve insan psikolojisinin çok sayıdaki ve karmaşık değişkenlerine uyum sağlayabilmesi sorunsalı oluşturmaktadır. Liderlik kavramının, söz edilen komplike değişkenlere adapte olabilmesi ve günün konjonktüründe ortaya çıkabilecek yeni sorulara cevap bulabilmesi için, ilk kez ortaya çıktığı antik zamanlardan bu yana ele alınması, kapsamlı bir çerçevede analiz edilmesi gerekmektedir.

1.2.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik kavramını tam olarak kavrayabilmek için, liderliğin temelini oluşturan “yönetim” kavramına bir parantez açılması gerekmektedir. Temel olarak yönetim, içinde bulunulan toplumun ortak bir idea, bir ülkü doğrultusunda birlikte çalışmasını sağlama çabası olarak tanımlanmaktadır (Satıcı, 1998: 2-3). Hayri Ülgen (2010) yönetim kavramına süreç bazında yaklaşmış ve yönetimi, bir grubun, zümrenin ya da örgütün var olan kaynaklarını etkin bir planlama ve kontrol mekanizması ile şekillendirip, ulaşmak istediği nihai amaç doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanma çabası olarak nitelemiştir.

Bu çerçevede liderlik kavramını, bir bireyin, insanları, ekipleri veya kurumları ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla güdülemesi, toplumdan farklı meziyetleri ile yarattığı bağlılık duygusunu, faydalı bir amaca ulaşmak için kullanma süreci olarak ele almak mümkün olmaktadır (Fındıkçı, 2013: 54-55).

Liderlik kavramı tarihsel süreç çerçevesinde, birçok araştırmacı tarafından farklı perspektiflerden tanımlanmış, birçok liderlik yaklaşımının oluşmasına sebebiyet vermiştir. Örnek olarak, Peter C. Cook (1997) liderlik kavramını, liderin kişileri yönlendirmesi, takipçilerine verdiği enerji ile kendisine gönüllü olarak bağlaması olarak nitelerken, William Hitt (1993) liderlik kavramını, bir grubun, zümrenin veya topluluğun nihai hedefinin belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmada, grubun, zümrenin veya topluluğun aktivitelerinin planlanması süreci olarak ele almıştır (Tengilimoğlu, 2005). Söz konusu farklı tanımlamalar ve dönemin değişen sosyolojik, ekonomik ve siyasi yaklaşımları farklı liderlik anlayışlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

1.2.2. PATERNALİST LİDERLİK

Liderlik kavramının birçok araştırmacı tarafından, farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi sonucu, tarihsel süreç içerisinde farklı odak noktalarına sahip liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri olan paternalist liderlik, liderin takipçilerine bir ebeveyn gibi yaklaştığı, onları kendi evlatları gibi gördüğü, liderin takipçilerin iyiliği çerçevesinde gerekli tüm kararları alıp, uygulayan konumunda olduğu, korumacı bir liderlik yaklaşımıdır (Erben & Ötken, 2014, s. 106-107).

Örgütü bir aile konsepti çerçevesinde ele alan ve lideri bu aileye öncülük eden baba şeklinde sembolleştiren paternalist liderlik, liderin takipçilerine, saygı ve sevgi çerçevesinde alaka gösterdiği ve mutlak otoriteye sahip olduğu bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Paternalist liderlik temelini, liderin kendi arzularını ve çıkarlarını arka planda bırakacak şekilde, takipçilerin yararı ve gelişimi doğrultusunda tutumlar sergilemesi, buna ek olarak bu tutumlar için gereken fedakârlık, koruma dürtüsü ve sevgi odaklı yaklaşımları gerçekleştirmesinden almaktadır. Bu kapsamda paternalist liderliğinin temeli, örgütte oluşturulan aile atmosferi neticesinde gerçekleşen soyut ve pozitif bağa dayanmaktadır (Gerçek, 2018: 103-104).

Paternalist liderliğin temel aldığı bir diğer olgu ise, örgütsel itibarını bulunduğu pozisyon, yaş ve birikiminden alan liderin, takipçiler için en doğru kararı bizzat alması ve uygulanmasına öncülük etmesidir. Paternalist liderin takipçileri, liderden daha üstün meziyetlere sahip olsalar dahi, liderden gelen emirleri kayıtsız olarak uygular ve otoritesini sorgulayamazlar. Paternalist liderlikte, lider-takipçi ilişkisi, ebeveyn-evlat ilişkisine benzediği için, liderin görevi, takipçiyi korumak, kılavuzluk etmek ve takipçi adına kararlar almak iken, takipçinin görevi lidere koşulsuz sadakat göstermektir (Çalışkan & Özkoç, 2016: 241).

Sağlam bir hiyerarşik düzen ve bu düzeni destekleyen asgari düzeyde nüfuz paylaşımının şekillendirdiği paternalist liderlik, diğer liderlik türlerinden farklı bazı karakteristikler göstermektedir. Bu karakteristikler;

- Aile atmosferi oluşumu.
- Takipçiler ile kişisel ve samimi ilişkiler kurulması.
- Takipçilerin sosyal yaşamlarına iştirak etmek.
- Aidiyet ve bağlılık beklentisi.
- Otoriteyi muhafaza etmek. şeklinde sıralanabilmektedir (Aycan, 2006: 449).

1.2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

İlk kez James McGregor Burns (1998) tarafından ortaya koyulan dönüşümcü liderlik, takipçilerin lider tarafından aşılana vizyon ve ilham ile kişisel çıkarlarını ikinci plana attığı ve ortak amaçlara ulaşılması konusunda güdülendiği motivasyonel bir liderlik yaklaşımıdır.

Dönüşümcü liderlik, lider açısından derinlemesine düşünmeyi, riskleri hesaplamayı ve olaylara skeptik yaklaşmayı temel almasının yanı sıra, takipçilere de bu tutum ve davranışları aşılama konusunda önemli bir yere sahiptir. Yüksek enerji ve etkiye sahip dönüşümcü liderler, bağlı bulundukları örgütlerde girişimci ruhu tetiklerken, takipçilerin kendilerini geliştirebilmesi için gerekli ortamı da hazırlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin, takipçilerini güdülemede kullandıkları en önemli öge, yüksek

ikna kabiliyetleridir. Dönüştürücü liderler, ikna kabiliyetlerini kullanarak, doğal gelişen bir süreç içerisinde örgüte karşı sevgi ve bağlılık geliştirecek ortamı hazırlamaktadırlar (Çelik, 1998: 426).

Dönüşümcü Liderlik yaklaşımının dört ana bileşeni bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla (Demirtaş & Şama, 2016: 279-281);

İdealleştirilmiş Etki: Dönüşümcü lider, takipçilerin örgütün misyonunu içselleştirmesini ve bu doğrultuda kendi vizyonunu oluşturmasını sağlamakla yükümlüdürler. Takipçilere güven aşılarken, kendi benliklerini kabul etmesini ve faaliyetlerini mutluluk ve gururla devam ettirmeleri konusunda onlara destek olmaktadır.

İdealleştirilmiş etki temelini, dönüşümcü liderin sahip olduğu karizma ve saygınlık sonucu, takipçilerin lideri kendilerine rol model olarak almalarına dayanmaktadır. Dönüşümcü lider koyduğu hedefleri gerçekleştirdikçe, takipçileri onun gibi olmak istemekte, örgüt için oluşturulan misyon ve vizyona ulaşmak konusunda gayretlerini arttırmaktadırlar (Doğan S. , 2016: 112-113).

İlham Verici Motivasyon: Örgütte paylaşılan vizyonun bir parçası olan motivasyon; dönüşümcü liderin takipçilere ilham vermek ve örgüte bağlılık duygusu oluşturmak amacıyla gerçekleştirdiği tutumları içermektedir.

Örgütün takipçilerden beklentilerinin sembollerle, en basit şekilde iletmeye çalıştığı bir süreç olarak nitelendirebilecek olan motivasyon sürecinde, dönüşümcü liderin temel hedefi, örgütün vizyonu doğrultusunda takipçilere ilham vermek, takım ruhu oluşturmak için çaba sarf etmektir. Dönüşümcü lider takipçilere ilham vererek, onların sınırlarının ötesinde verimlilik göstermesini ve örgüte pozitif anlamda katkı sağlaması amacı gütmektedir (Çatır & Ünlüönen, 2015: 98-99).

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderin, takipçilerin inovatif ve yaratıcı tutumlarını geliştirmeyi hedeflediği dönüşümcü liderlik faktörü olan entelektüel uyarım, örgüt içerisinde meydana gelen sorunların çözümünde,

yenilikçi yolların geliştirilmesi ve uygulanması amacıyla desteklenmektedir.

Entelektüel uyarımı güdüleyen dönüşümcü lider, örgüt ile ilişkili faaliyetlerin, daha yeni, daha kreatif yollarla yapılmasını da teşvik eder, problemlerin çözümünde, rasyonel yaklaşımları destekler. Takipçilerin, mental kapasitelerini azami ölçekte kullanmalarını sağlar ve bu şekilde takipçileri verilen basit komutları yerine getiren, önemsiz birey rolünden çıkarıp, karar sürecinde etkin, lider vasfı taşıyan birey rolüne yönlendirir (Doğan S., 2016 : 116).

Çalışanların Her Birine Önem Verme: Dönüşümcü lider başarı için her bir takipçiyi ayırt etmeksizin tek tek ele alır ve kişisel ihtiyaçlarına özen gösterir. Lider bu süreci gerçekleştirirken, takipçilerine bir kılavuz, yol gösterici gibi davranır. Liderin temel amacı, takipçilerin potansiyellerinin en üst noktasına çıkmasını sağlamaktır. Takipçilerin farklı karakterlere ve yeteneklere sahip olduğunun bilincinde olan dönüşümcü lider, bu farklılıkları kabul eder ve tutum ve davranışlarını bu çerçevede şekillendirir (Çatır & Ünlüöner, 2015: 99).

Öncelikli odağı örgüt olan dönüşümcü liderlik, takipçilerin gelişimini, örgütün verimliliği ve sağlığı çerçevesinde değerlendirir. Dönüşümsel liderlik, takipçinin ve örgütün harmoni içinde dönüşümünü içermekte ve bu doğrultuda örgütün sağlıklı değişimi için, takipçilerin motivasyonun sağlanması, sıkıntılarının giderilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması gibi konulara titizlikle eğilmektedir (Erdoğruca, 2011: 45-46).

1.2.4. ETİK LİDERLİK

Etik kavramı temelini, Yunanca “karakter, kişilik” anlamına gelen “ethos” kelimesinden almaktadır. Kavramı, toplumsal olayları yazılı veya yazısız şekilde, ahlaki ölçekte şekillendiren soyut bir sistem ve felsefi perspektif olarak tanımlamak mümkündür (Dedeoğlu, Çelik, İnanır, & Altay, 2016: 47).

Michael Brown, Linda Trevino ve David Harrison (2005) tarafından ortaya konulan etik liderlik kavramı; takipçileri çift yönlü iletişim oluşturma ve ahlaki düşünceye sahip olma konusunda güdüleyen, bireysel ve örgütsel faaliyetlerde düzgüsel uygunluğu temel alan bir liderlik tarzıdır.

Liderin öz bilinci ile ilgili olduğu kadar takipçilerin kişisel tatmin, motivasyon ve örgütsel bağlılığı ile de ilgili olan etik liderlik, örgütün vizyonuna, kümülatif pozitif katkı sağlama konusunda önem arz etmektedir. Etik liderlik, örgüt ile ilintili tüm paydaşlara karşı saygı, farklı görüş ve tutumlara karşı hoşgörü ve kaynak paylaşımında adaleti dayanak noktaları olarak almaktadır (Akatay, Yücekaya, & Kısacık, 2016: 485).

Etik liderliği, iki kefeli bir terazi olarak sembolleştirdiğimizde, kefeleden birini liderlik özellikleri oluştururken, diğerini etik değerler oluşturmaktadır. Bu çerçevede, etik liderliğin oluşabilmesi için liderlik özelliklerini etkileyen açık sözlülük, sinerji, motivasyon, verimlilik gibi kavramların, etik değerleri oluşturan adalet, hakkaniyet, objektiflik, gibi kavramlar ile dengede olması gerekmektedir (Aykanat & Yıldırım, 2012: 261-262).

Etik liderlik, odak noktası olarak, her örgütün karar alım sürecinde var olan ahlaki boyutları ortaya koymayı ve takipçilerin verimli çalışması için gerekli olan adil şartları sağlamayı esas almaktadır. Etik liderlik, örgüt dahilindeki tüm takipçilerin, belirlenen etik standartlara uyum sağlaması için gerekli motivasyonu hedeflemektedir (Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş, & Çelik, 2014: 54-55).

1.2.5. OTANTİK LİDERLİK

İlk kez Fred Luthans ve Bruce Avolio (2003) tarafından literatüre kazandırılan otantik liderlik kavramı, Luthans'ın "pozitif örgütsel davranış" yaklaşımı ile Avolio'nun "hayat boyu liderlik gelişimi" yaklaşımının kombinasyonu olan modern bir liderlik yaklaşımıdır. Bu çalışma kapsamında otantik liderlik, lider ve takipçilerin kişisel çabalarıyla kendi gelişimlerini sağlaması sonucu, öz-farkındalık ve öz-düzen

kazanmaları, bu kazanımların organizasyon yapısına ve gelişimine pozitif anlamda katkı sağlaması olarak nitelendirilmektedir (Meacham, 2007: 2).

Otantik liderler kalıcı etik değerler yaratarak, iş ve sosyal yaşamlarında adil ve ahlaki davranarak, takipçilerin kişisel gelişimlerine örnek teşkil etmektedirler. Otantik liderler, örgüt içerisinde pozitif ve kalıcı değişimler yaratma niyetine sahip olup, bunu gerçekleştirebilmek adına takipçilerin yapısını yakından takip etmekte ve değişimi gerçekleştirecek tetikleyici unsur olarak dürüstlük ve adaleti kullanmaktadırlar (Çiçek, 2011: 61).

Bu çerçevede otantik liderlerin; yüksek enerji, örgütsel aidiyet, etiklik, erdem ve öz disiplin gibi kişisel becerilerinin olması gerektiğini söylenmektedir. Otantik lider belirtilen meziyetlerini kullanarak, takipçilerini ileriye taşımayı hedeflerken, aynı zamanda örgütsel anlam ve vizyona öncüllük etmekte buna ek olarak paydaşlarla kalıcı ölçekte pozitif tutum ve duygular geliştirmeyi hedeflemektedir (Gül & Alacalar, 2014: 542).

Fred Walumbwa ve Bruce Avelio (2008) öncülüğünde gerçekleştirilen çalışmaya göre, otantik liderliği oluşturan dört faktör bulunmaktadır. Bu faktörler;

Öz farkındalık: Öz farkındalık; bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri, başkalarını gözlemleyerek öz anlamlandırma yapmaları ve bu süreç sonucunda elde ettikleri birikimi kendilerine ve çevrelerine yansıtmaları olarak değerlendirilmektedir. Öz farkındalık düzeyi yüksek bir birey, içerisinde bulunduğu çevre ile ilişkili tüm paydaşlara ait farklı perspektiflere sahibi olurken, bu perspektifler sayesinde çevreyi ve paydaşları daha iyi tanıyabilmektedir (Hırlak & Taşlıyan, 2018:1086).

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme: Karar alma sürecinde, objektif tutum geliştirmenin ve farklı düşüncelerin dikkate alınmasının önemini ifade etmektedir. Otantik liderlerin karar alma sürecinde, çevrelerinin davranış ve hassasiyetlerini gözetmesi ve alacağı aksiyonları buna göre geliştirmesi

beklenmektedir. Takipçilerin otantik lidere bağıllık duyabilmeleri için, liderin davranışlarının tutarlı ve tarafsız olması gerekmektedir. Aksi bir tutum ise, takipçilerin lidere olan aidiyet duygularını zedeleyebilmektedir (Küçüközkan & Yüksekbiçgili, 2017: 150).

İlişkisel Şeffaflık: Örgütsel ilişkilerde güven ortamının oluşturulabilmesi adına bireylerin kendilerini açık ve içten bir biçimde ifade etmeleri durumudur. Örgüt içi güven ikliminin oluşturulması için büyük önem teşkil eden şeffaflık, takipçilerin lidere olan bağıllık ve örgüte duydukları aidiyet duygusunun şekillenmesinde pozitif bir rol oynamaktadır (Hırlak & Taşlıyan, 2018: 1086).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Bireyin kişisel etik değerleri, yaşam tercihleri ve sosyal gereksinimlerinin uyumu çerçevesinde şekillenen öz disiplin geliştirme süreci olarak görülmektedir. Otantik liderliğin diğer boyutlarını etkileyen bir yapı olarak değerlendirilen içselleştirilmiş ahlak, liderin etik kararlar verme yetisini etkileyen, yaptığı tercih ve sonuçları kapsayan bir temel teşkil etmektedir. Bu kapsamda otantik liderin pozitif ahlak anlayışına sahip olmasının, takipçilere pozitif ahlakın yerleşmesinde ve sağlıklı bir örgüt ortamı oluşmasında önem teşkil ettiği de belirtilmektedir (Küçüközkan & Yüksekbiçgili, 2017: 1086).

1.2.6. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Güçlendirici liderlik; örgütün gelişimini sağlamak adına, liderin takipçilerini bilgi paylaşımı, karar ve aksiyon alma konusunda cesaretlendirdiği liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı sergileyen liderler, takipçilerini kendi kararlarını alma, baskı altında aksiyon alabilme ve kendilerini motive ederek, emir almaksızın harekete geçebilme konusunda desteklemektedirler (Konzak, Stelly, & Trusty, 2000: 302-303).

Güçlendirici lider takipçilerinin öz yeterlilik tutumu geliştirmesini hedefler. Bu şekilde takipçiler kendi fikir ve düşüncülerini ortaya koyabilecek, örgüt içi süreçlerde karşılaşılabilecekleri risk ve kriz

durumlarına karşı aksiyon alabilmektedirler. Bu kapsamda, güçlendirici lider, takipçilerin sosyal ve teknik anlamında kendilerini geliştirebilmeleri için onları destekleyecek, öz yeterlilik sağlama sürecinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı onlara dayanak noktası olmaya devam edecektir (Konan & Çelik, 2017: 323-324).

Lee Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışma ile ortaya konulan güçlendirici liderlik anlayışı, altı boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu boyutlar;

Yetki Devri: Liderin, örgüt faaliyetleri ve organizasyonel yapının geliştirilmesine olanak sağlamak amacıyla, yetkilerini ilgili alanlarda etkinlik sahibi takipçileri ile paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş, 2007: 229).

Sorumluluk Alma: Güçlendirici liderlik çerçevesinde takipçileri ile yetkilerini paylaşan liderin, takipçilerini gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutmasını tanımlamaktadır (Konan & Çelik, 2018: 1046).

Kendi Kararlarını Alma: Takipçilerin öz yeterlilik algılarını pekiştirme ile ilgili olan kendi kararlarını alma boyutu, liderin, takipçilerini güçlendirmek adına bağımsız kararlar almalarını ve bu kararları uygulamalarını desteklemesi olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş, 2007: 229).

Bilgi Paylaşımı: Güç paylaşımının bir parçası olarak, liderin örgütsel faaliyetlerde arzulanan sonuçların alınabilmesi adına, takipçileri ile gerekli bilgileri paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Konan & Çelik, 2018: 1047).

Yetenek Geliştirme: Örgüt faaliyetlerinin verimliliği açısından, liderin takipçilerin yetenek gelişiminin sağlanması için uygun ortamı sağlama çabası olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş, 2007: 229).

İnovatif Performans Mentorluğu: Psikolojik güçlendirmenin bir türü olarak, liderin takipçilerini, hata yapma riskini göze alarak, yeni fikirler ortaya koyması konusunda desteklemesi olarak tanımlanmaktadır (Konan & Çelik, 2018: 1047).

.

1.2.7. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider ve takipçilerin karakteristik özellikleri ve tutumları yerine, lider ve takipçilerin aralarındaki öznel dinamiklerin kalitesine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım liderin tüm takipçilerine genel geçer bir yaklaşım sergilemekten ziyade, her bir takipçi için spesifik bir iletişim metodu geliştirdiği varsayımına dayanmaktadır (Akdöl, 2015: 53).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider ve takipçilerin iletişim oluşturma sürecini kronolojik bir süreç olarak ele almaktadır. Süreç, lider ile takipçinin ilk teması, liderin bu temas sonrası takipçiye görev tanzimi yapması ve bu tanzim sonrası lider ve takipçinin tutumlarını içeren niteliktedir. Sürecin sonucunda elde edilen veriler, lider-üye etkileşiminin çıktısı olarak nitelenebilmektedir (Maslyn & Uhl-Bien, 2001: 698-699).

Robert Liden ve John Maslyn (1998) Lider-Üye Yaklaşımı'nın dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar (Liden & Maslyn, 1998: 45-46); lider ve takipçinin, ortak amaç doğrultusunda, eşgüdümlü çalıştıklarının bilincine sahip olmalarını belirten “katkı”, lider ve takipçinin ortak hedef, karakter yapısı ve örgütsel faaliyetler dahil tüm konularda, birbirlerine kesin desteklerini belirten “bağlılık”, takipçinin liderin tutum, davranış ve faaliyetlerini takdir etmesini belirten “etki” ve liderin farklı üyelere farklı görevler vermesi, takipçinin sadakat, güven ve bağlılığı sonucu görevi yerine getirme kapasitesinin değerlendirildiği “farklı görev-sonuç değerlendirilmesi”dir.

1.3. HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI

Örgütler belirli bir amaç, bir idea doğrultusunda oluşmuş, toplumsal yapılardır. Bu yapılar bünyesinde, iş bölümü, paydaşlar, ortak çevre, örgüt kültürü, hiyerarşik yapı, formal ve informal ilişkiler, misyon, vizyon, iletişim modelleri, teknoloji kullanımı, denetim, yönetim fonksiyonları ve örgütsel yapı gibi çok sayıda iç dinamiği barındırmaktadır. Örgütlerin verimli ve sağlıklı işleyişinin sağlamak, bu iç dinamiklerin doğru olarak ilişkilendirilip, yönetilmesinden geçmektedir. Bu yönetim süreci ise, belirtilen iş birliği ve uyum sürecini oluşturabilecek yetkinlik ve deneyime sahip liderler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Liderlik kavramı, insanlık kadar eski bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde küresel ölçekteki sosyo-demografik ve psikolojik değişimlerin etkisi ile kavramsal ölçekte değişim göstermiştir. Günümüzde faaliyet gösteren örgütler, değişimlere ayak uydurabilmek adına, eski liderlik modellerini terk ederek modern liderlik modellerini benimsemeye başlamıştır. Üzerinde durulan modern liderlik modellerinden birisi de kavramsal temelini “hizmetkarlık” olgusundan alan hizmetkar liderliktir.

Hizmetkarlık olgusu, bireyin kişisel çıkarlarını arka planda bırakarak, yetenek, beceri ve gücünü başkalarının hizmetine adanması, diğer insanlar için bir şeyler ortaya koymak için yaşaması olarak tanımlanabilir. Egoist düşüncelerden ve pragmatist yapıdan arınmış bir olgu olan hizmetkarlık, odak noktası olarak kümülatif iyiliğin temelini teşkil eden “ben”ci değil, “biz”ci yaklaşımı almaktadır. Liderlik bireyleri bir amaç doğrultusunda yönlendirme ve kendilerini gerçekleştirmek amacıyla güdülemek olarak ele alındığında, erdemli insan olmanın en önemli göstergelerinden biri olan hizmetkarlık olgusunun, günümüz liderlik anlayışlarının temel odak noktasını oluşturması gerekliliğini gözlemlenmektedir. Hizmetkarlık ve liderliği kavramsal ölçekte buluşturan hizmetkar liderlik kavramını, diğer modern liderlik modellerinden ayıran temel konsept bu durum olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3.1. HİZMETKAR LİDERLİĞİN TANIMI

1980’li yıllardan itibaren liderlik olgusuna modern bir bakış açısı olarak ortaya çıkan hizmetkar liderlik kavramı, çok boyutlu ve farklı disiplinlerden birçok ögeyi yapısında barındırmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından, farklı perspektiflerden ele alınan hizmetkar liderlik kavramı için zaman içerisinde birçok farklı tanım ortaya çıkmıştır.

Hizmetkar liderlik kavramı, ilk olarak Herman Hesse’nin romanı “Doğu Yolculuğu”nu okuyan ve romandan etkilenen, Robert K. Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur (Duyan & Dierendonck, 2014: 2). Greenleaf (1977), hizmetkar liderlik olgusunu, doğal olarak gelişen, ulvi bir amaca hizmet etme motivasyonunun zamanla aynı amaç çerçevesinde liderlik etme güdüsüne dönüşmesi olarak nitelemiş ve bu çıkarım günümüzde hizmetkar liderlik olgusu çerçevesinde yapılan tüm çalışmaların payanda noktasını oluşturmuştur (Duyan & Dierendonck, 2014: 2-3).

Don Page ve Paul Wong (2000) hizmetkar liderliği, ulaşmak istedikleri nihai amaca ve göreve ilerlerken, takipçilerin mutluluk, refah ve gelişimlerinin göz önünde tutulduğu, kümülatif bir iyilik yolculuğu olarak nitelemektedirler. Yürütülen bu çalışmada, hizmetkar liderlik ve geleneksel hizmetkarlık arasındaki farka dikkat çekilmiş, hizmetkar liderliğin gereksiz uğraşlarla ve angarya işlerle ilişkilendirilmemesi gerektiğinin altı çizilmiştir (Page & Wong, 2000: 2).

Kathleen Patterson (2003) hizmetkar liderliği, ana odağının takipçiler olduğu, örgütsel konuların ikinci plana atıldığı, liderin amaca ilerlerken, takipçilerin mutluluk ve huzurunu öncül amaç olarak belirlediği spiritüel bir süreç olarak nitelemektedir.

Benzer biçimde James Alan Laub (1999) hizmetkar liderliği, takipçilerin çıkarlarının, liderin çıkarlarından önce geldiği, kümülatif iyilik için gücün paylaşıldığı bir anlayış olarak ele almaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak hizmetkar liderliği; bir amaç veya görevi gerçekleştirmek için planlanan

süreçte, bu süreç ile ilintili tüm paydaşların çıkarların gözetildiği, liderin süreçle ilgili tüm riskleri üstlenmesine rağmen başarıya ilişkin takdirleri takipçilerinin almasını arzuladığı, yetkilerin rasyonel ölçekte dağıtıldığı ve takipçilerin bilgi, yetki kullanımı, inisiyatif alma gibi gelişim fırsatlarını yakalayabildiği, “ben” değil, “biz” odaklı yenilikçi bir liderlik yaklaşımı olarak ele almak mümkündür.

1.3.2. HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Hizmetkar liderlik kavramının öncüsü olarak kabul edilen Robert Greanleaf, hizmetkar liderlik kavramını ortaya koyarken, Hermann Hesse'nin “Doğu'ya Yolculuk” romanından etkilendiği belirtilmektedir (Duyan & Dierendonck, 2014: 2).

Hesse'nin romanında (2016), “nihai gerçeği” bulmak için “Doğuya” yolculuk yapan bir grubun hikayesini ele almıştır. Bu grubun üyelerinden biri hizmetkar Leo'dur. Leo grubun günlük işlerini yaparken, pozitif enerjisi, güler yüzü ve şarkılarıyla ile grubu birlik içinde tutan, payanda noktası konumundadır. Leo'nun grup içerisindeki rolü ilk başta fark edilmez ancak romanın ilerleyen kısımlarında, Morbio Inferiore'ye gelindiğinde Leo'nun kaybolması ile grup tartışma ve gerilim dolu bir kaosa sürüklenir. Ekibi bir arada tutan kişinin Leo olduğunu fark eden grup, içine düştükleri çatışmadan çıkamaz ve yolculuklarını tamamlayamadan dağılır.

Greanleaf bu romandan ve Leo karakterinden hareketle, gerçek liderliğin, amaca giden yolda, süreçteki tüm paydaşlardan bağımsız olarak, önce hizmet anlayışıyla oluşabileceğini savunmaktadır. Greanleaf'e göre hizmetkar lider, öncelikle başkalarına hizmet etmeye, nüfuzunu paylaşmaya, amaca giden süreçteki tüm değişkenleri hesaplamaya, birlik ve beraberlik duygusunu her daim ön planda tutmaya hazır olmalıdır (Giorgiov, 2010: 101).

Greanleaf her ne kadar çalışmaları ile hizmetkar liderlik kavramının ortaya çıkmasını sağlamış olsa da kavram için kesin bir tanım ve kavramsal çerçeve oluşturamamıştır. Greanleaf'in izinden giden birçok bilim insanı, çok boyutlu ve birçok disiplinden farklı kavramları içerisinde barındıran hizmetkar liderliği, kendi perspektiflerinden tanımlamaya çalışmışlardır (Duyan & Dierendonck, 2014: 2-3).

1.3.3. HİZMETKAR LİDERLİĞİN KARAKTERİSTİK BİLEŞENLERİ

Önceki bölümlerde belirttiğimiz üzere hizmetkar liderlik birçok farklı disiplinden, farklı öğeleri içinde barındıran, çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu yüzden hizmetkar liderliği, daha iyi anlamlandırabilmek için, onu oluşturan bileşenleri özne olarak ele almak gerekmektedir.

Larry Spears (1995), Greanleaf'in "Lider Olarak Hizmetkar" eserinden hareketle, hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenlerini ortaya koymuştur. Spears söz konusu bu bileşenleri (Duyan & Dierendonck, 2014: 6), takipçiler ve lider arasındaki iletişimin önemine dikkat çektiği "Dinleme", liderin kendisini takipçilerin yerine koyarak onları anlamaya çalışmasını "Empati", liderin takipçileri ve kendisini bir bütün haline getirme amacıyla, duygusal açıdan iyileştirme çabasını "Duygusal İyileştirme", liderin, çevresinde gerçekleşen olayları takip ve idrak etme sürecini "Farkındalık", örgüt içi karar alma sürecinde, takipçileri ikna edebilmek için hiyerarşik statüsünden ziyade, kişisel kabiliyetlerini kullanmasını "İkna", vizyon ve tecrübesi ile geleceği somutlaştırıp, bunu takipçiler açısından hedef haline getirmesiyle "Kavramlaştırma", liderin örgütsel faaliyetlerde gerçekleştirebilecek olumlu veya olumsuz tüm değişkenleri önceden sezmesi ile "Öngörü", liderin önceliği takipçilerin gelişimi ve ihtiyaçlarını karşılamaya verdiği "Sorumlu Liderlik", liderin kendisini, takipçilerin dünyevi ve uhrevi ölçülerde kendilerini geliştirmesine adanmasını "İnsanların Gelişimine Adanma" ve takipçileri bir amaç doğrultusunda, verimli ve sağlıklı bir topluluğa çevirme çabasını "Birlik Oluşturma", şeklinde on farklı kavramla nitelemiştir.

Zaman içerisinde, Paul Wong, Don Page, Robert Russel, Gregory Stone, Kathleen Patterson gibi birçok bilim insanı, hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenleri ile ilişkili çalışmalar yürütmüşlerdir.

Dirk van Dierendonck (2011) “Hizmetkar Liderlik: Bir İnceleme ve Sentez” adlı çalışması ile, o güne kadar hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenlerini inceleyen tüm çalışmaları sentezlemiş ve hizmetkar liderlik için kavramsal bir model ortaya koymuştur.

Van Dierendonck çalışmasında, farklı bilim insanlarının gerçekleştirdiği önceki çalışmalarda kırk dört farklı karakteristik bileşenin ele alındığını, bileşenlerin bir kısmının benzerlik teşkil ettiğini, benzeşen bileşenlerin ortak başlıklarda ele alınabileceğini ve geliştirilen her teorinin zayıf ve güçlü yanları olduğunu belirtmiştir.

Yine aynı çalışmada Van Dierendonck, hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenlerini altı alt başlığa ayırarak incelemiştir. Bunlar;

Takipçileri Güçlendirme: Liderin, takipçileri özgüven edinmeleri ve proaktif tutumlar sergilemeleri için motivasyonel olarak güdülemesidir. Güçlendirmenin temelinde, liderin takipçilerinin beceri ve etik değerlerine olan inancı yer almaktadır. Lider takipçilerini tanıdığı için, onların olumlu yönlerini ve zaaflarını bilmekte, kendilerini gerçekleştirmeleri ve başarılı olabilmeleri için gerekli maddi ve manevi desteği vermekten kaçınmamaktadır. Bu şekilde liderin kendisini güçlendirmesinden etkilenen takipçi, örgütsel faaliyetlerde inovatif tutumlar ortaya koyacak, örgüt içi iletişim konusunda pozitif yaklaşım sergileyecek, güçlü örgütsel bağlılığa ve yüksek iş tatminine sahip olacaktır (Yukl, 2012: 127-128).

Alçakgönüllülük: Liderin, kendisinin ve takipçilerinin, hata yapabileceklerinin bilincinde olması, örgütün ve sürdürülen faaliyetlerin verimliliği açısından gerektiğinde yardım alması, hatalardan ders çıkararak, olaylara ve kişilere farklı bakış açılarından yaklaşabilmesi

hizmetkar liderlik anlayışında alçakgönüllülük olarak görülmektedir. Patterson (2003) alçakgönüllülüğü, erdemli bir liderin sahip olması gereken zorunlu özelliklerden biri olduğunu belirtmiştir. Liderin kendi doğrularını dikte ettirmek yerine, herkesin değerlerine saygı duyması, alçakgönüllü bir yapıya sahip olması ile gerçekleşecektir.

Otantiklik: Liderin, etik çerçevede kalmak koşulu ile, kişisel düşünceleri ve tutumlarıyla uyumlu bir biçimde kendini ifade etmesidir. Liderin verdiği sözleri tutması, takipçilere adil yaklaşımı, takipçilerden gelecek eleştirilere açık olması otantiklik kapsamında ele alınmaktadır (Meacham, 2007: 1-2).

Kişilerarası Kabullenme: Liderin takipçilerini her türlü şart altında kabullenmesi ve bu kabullenışı sözleri, beden dili ve davranışlarıyla göstermesidir.

Yön Belirleme: Liderin, takipçiler ve kendisinin sınırlarını bilerek, kişisel vizyonu ve tecrübesini kullanarak, ulaşılacak bir amaç ve bu amaca giden yol haritasını şekillendirmesidir.

Sorumlu Yöneticilik: Liderin, uzun vadeli hedefleri temel alarak, kişisel çıkarları geri planda tutup, süreç içerisindeki tüm paydaşların gelişimini, bütünsel bir bakış açısıyla gerçekleştirme arzusudur.

1.3.4. HİZMETKAR LİDERLİĞİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ FAKTÖRLER

Çok katmanlı ve birçok değişkene sahip olduğu belirtilen hizmetkar liderlik kavramını anlayabilmek için, öncül ve ardıl tüm değişkenlerini irdelemek gerekmektedir. Bu kapsamda, hizmetkar liderliğin oluşumunda, tüm süreci etkileyen faktörlerin ortaya koyulması hizmetkar liderliği anlamak için önem arz etmektedir. Bir süreç olarak hizmetkar liderlik, liderin karakteri, liderin ve liderlik sürecinin ortaya çıktığı organizasyonun iç ve dış dinamiklerini içeren kültür ve liderin kullandığı güç kaynakları gibi farklı faktörleri ihtiva etmektedir (Akdöl, 2015: 59)

Bu faktörlerden ilki olan **liderin karakteri**; liderin, liderlik süreci dahilinde gösterdiği kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin paydaşlara yansımaları içermektedir. Karakter olgusu liderlik açısından, liderin hangi insani erdemlere sahip olduğunu, liderin takipçileri ve örgüt için hizmet etmek arzusu taşıyıp, taşımadığı konularına ışık tuttuğu için önem teşkil etmektedir. Hizmetkar liderin, liderlik faaliyetini içsel gerçekliği ile ortaya koyduğu varsayımını ele alan Don Page ve Paul Wong'un (2000) hizmetkar liderlik yaklaşımına göre, hizmetkar liderliğin temelinde liderin karakterinin yattığını vurgulamaktadırlar.

Dirk Van Dierendonck (2011) ise hizmetkar liderin karakterini, öz kararlılık, etik-mental gelişim ve zihinsel komplekslik faktörleri çerçevesinde değerlendirmiştir.

Öz kararlılık kavramı, liderin kendi seçimlerini yapması, bu seçimler çerçevesinde aksiyonlar alması, seçimleri ve aldığı aksiyonlar konusundaki tecrübelerini nitelemektedir (Deci & Ryan, 2000: 227). Öz kararlılık olgusu, liderin bir grup veya bir sürecin parçası olurken, otonomik statüsünü koruması ve nüfuzunu kullanımı sırasında sağlıklı ilişkiler kurabilmesini sağlamaktadır.

Etik-mental gelişim, bireyin, yaş ile tecrübe kazandıkça, doğru ile yanlış arasındaki farkı idrak edebilme kapasitesindeki artış süreci olarak tanımlanabilmektedir. Etik-mental gelişimini tamamlamış lider, muhatabına saygı ile yaklaşabilmekte, empati yaparak onların yerine kendisini koyabilmekte ve kararlarını alırken ahlaki çerçevede yaklaşım sergileyebilmektedir (Van Dierendonck, 2011: 1245).

Zihinsel komplekslik, liderin takipçilerine göre olaylara farklı açılardan yaklaşabilmesini, bir durum veya süreci birçok farklı değişken üzerinden farklı katmanlarda değerlendirebilmesini, başkalarının kaçıracağı detayları yakalayarak, süreç içerisinde fark yaratmasını ifade etmektedir (Van Dierendonck, 2011: 1245).

Hizmetkar liderliğin oluşumunda etkili olan ikinci faktör **kültür** olgusudur. Kültür kelimesi terminolojik köken olarak, Latince de yetiştirmek ve bakmak anlamına gelen “cultura” kelimesine dayanmaktadır. Modern ölçekte kültür; bir grup, zümre ya da topluluk için geçerli olan ve yıllar içerisinde gelenekselleşmiş toplumsal yaşayış unsurlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır (Aktan & Tutar, 2007: 1-2). Modern kültür tanımından yola çıkarak, hizmetkar liderliğin bir örgütte var olabilmesi için bağlı olduğu örgütün kültür ve ikliminin bu duruma uygun olması gerektiği de belirtilmektedir.

Hizmetkar liderliğin oluşumunu kültürel ölçekte etkileyen iki boyut bulunmaktadır. Bu boyutlardan ilki insan odaklılık, ikincisi ise güç mesafesidir (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004: 15).

İnsan odaklılık kavramı, örgüt içi paydaşlar arasında gelişmesi istenen özgeci, etik, adil, yardımlaşma ve iş birliği odaklı iletişimi desteklemeyi ve güçlendirmeyi ifade etmektedir. **Güç mesafesi kavramı** ise, örgüt içinde gücün adalet ölçeğinde dağılımını ifade etmektedir.

Örgütün yüksek insan odaklı bir kültüre sahip olması, takipçilerin çevrelerine karşı duyarlı olmalarını ve aidiyet duygusuna sahip olmalarını beraberinde getirmektedir. İnsan odaklı kültür temel olarak, örgütsel ortamda duyarlılık, dost canlısı ve uzlaşıcı yanlısı olma, hatalara karşı hoşgörü sahibi olma gibi değerleri almaktadır. Bu çerçeveden yaklaşıldığında insan odaklı kültürlerde, liderlerin takipçilerini güçlendirmeye çalışacaklarını, alçakgönüllü, yön gösterici ve sorumlu yöneticilik davranışları sergileyeceği ön görülmektedir.

Güç mesafesi yüksek kültürlerde, paternalist liderliğe yakın bir sistem gözlemlenmektedir. Bu tip örgüt kültürlerinde, gücü elinde toplamış olan otorite sahibi figüre karşı itaat beklenmektedir. Daha merkezci bir yapıda olan yüksek güç mesafeli örgütlerde biçimsel/formel saygı büyük önem arz etmektedir. Düşük güç mesafesi olan örgütlerde ise örgütsel gücün daha dengeli dağıldığı, karar alma mekanizmasının merkezden uzaklaştığı

belirtilmektedir. Düşük güç mesafeli kültürlerde, lider ve takipçi arasındaki ilişki daha eşit ve sağlıklı kurulmakta, dolayısıyla liderin kendisini korumak gibi bir tutumu olmamaktadır. Bu çerçevede, düşük güç mesafesi olan örgütlerde liderlerin, alçakgönüllü, kabullenici ve otantik davranışlar sergileyen bir yapıda olacağını da belirtilmektedir (Hannay, 2009: 5-6).

Kültür ile hizmetkar liderliğin ilişkisi incelendiğinde; hizmetkar liderlerin, takipçilerine yönelik pozitif tutum sergileyebilmesini sağlaması ve etkili örgüt kültürü oluşumuna destek olması ve bu durumun örgütsel faaliyetlerde ve çalışma performansına yönelik artışı beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir. Konuya bu yönden bakıldığında hizmetkar liderlik ile kültür arasında karşılıklı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Hizmetkar liderliğin oluşumunda etkili olan üçüncü ve son faktör **liderin güç kaynaklarıdır**. Liderliğin temel fonksiyonlarından biri, takipçileri güdülemek, örgütsel hedeflere ulaşmak, sağlıklı ve verimli çalışma ortamları oluşturmak vb. faaliyetleri, başta yasal dayanaklar olmak şartıyla bireysel beceri ve birikim ile desteklenen örgütsel güç ve nüfuz kaynakları ile gerçekleştirmektir. John French ve Bertram Raven (1959) çalışmalarında, liderin güç kaynaklarını ilk kez ortaya koymuşlar ve liderin güç kaynaklarını ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, imlemsel güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirici güç olmak üzere beşe ayırarak değerlendirmişlerdir. Zaman içerisinde alanda gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde güç kaynaklarına farklı kavramlar da eklenmiştir. Rick Christman (2007) tarafından yürütülen çalışmada, o tarihe kadar gerçekleşen ilgili çalışmalar sentezlenmiş, liderlerin kullandıkları güç türlerini özetleyecek bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaya göre liderin güç kaynakları (Christman, 2007: 5-10);

Meşru Güç: Liderin örgütsel ölçekte edindiği resmi konumunun getirdiği gücü ifade eder.

Zorlayıcı Güç: Takipçilere yaptırım ve cebir kullanmayı meşru kılan gücü ifade eder.

Ödüllendirici Güç: Liderin, örgüt içi statüsü gereği sahip olduğu yetkiler ile, takipçilere verebileceği takdir ve taltif haklarını simgeleyen gücü ifade eder.

İmlemlsel Güç: Takipçilerin, liderin bireysel karakter ve tutumlarını örnek alarak, kendilerine rol model seçme isteklerini yansıtan güçtür.

Karizmatik Güç: Takipçilerin liderin, dominant karakteri ve yüksek karizmasından etkilenerek, lidere hayranlık beslemelerini ifade eden güçtür. Yapı olarak imlemlsel güç ile yakın gözüke dahi, imlemlsel güçte takipçilerin lidere benzeme güdülleri var iken, karizmatik güçte lidere karşı derin bir gıpta ve tutku hali söz konusudur.

Uzmanlık Gücü: Liderin, yetenek, tecrübe, vizyon ve görüşlerini oluşturan uzmanlığının getirdiği güçtür.

Enformasyon Gücü: Liderin takipçileri ile örgütle ilgili bilgi ve birikimleri paylaşarak fonksiyonel etkinlik ve verimlilik sağlamasını içeren güçtür.

Mantıksal İkna Gücü: Liderin örgütsel inanç ve tutumları çerçevesinde, takipçileri mantıklı argümanlar ve kanıtlar kullanarak etkilemesini içeren güçtür.

İtimat Gücü: Liderin takipçiler gözünde, davranışları ve karakteri ile elde ettiği güven ve aidiyet duygusunu içeren gücü olarak sınıflandırılmaktadır.

1950'li yıllardan itibaren küresel ölçekte yaşanan sosyal, kültürel, demografik ve teknolojik değişimler, gelenekçi organizasyonların değişimine ve çağa adapte olmalarına sebebiyet vermiştir. Bu dönemde, iş dünyasının odak noktası, değişen çağın getirdiği operasyonel verimlilik,

kalite yönetimi, müşteri odaklı yaklaşım, modern pazarlama teknikleri, konumlandırma gibi kavramlar üzerinden şekillenmiştir. 2000’li yıllar ile birlikte insan yaratıcılığına dayalı inovatif yaklaşımlar, organizasyonların verimlilik ve karlılık anlamında birbirlerine üstünlük kurmasında kilit faktör haline gelmiş, organizasyonlar kurumsal yapılarını, operasyonel ölçekten ziyade, insan odaklı bir yapı üzerine inşa etmeye başlamışlardır.

Rekabete dayalı piyasa koşullarında ayakta kalabilmek adına insan odaklı organize yapının inşa edilmesi için geleneksel liderlik modellerinin tutum, güç kaynakları ve otoritel etkinliğinin yeniden değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik çerçevesinde çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, lider kadar takipçileri de ele alan, kar odağının yerini insan odağının aldığı, etik ve adalet duygusunun ön planda olduğu, sadece organizasyona değil içinde bulunduğu toplumu olumlu yönde etkileyen özelliklere sahip modern liderlik yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır.

Bu modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkar liderlik, liderin öncül odak olarak hizmet etme amacı taşıması, takipçileri sosyal ve teknik konularda güçlendirmek adına eğitim ve çalışmalara önem vermesi, nüfuzunu paylaşmak konusundaki isteği, takipçileri ayım gözetmeksizin kucaklayıcı bir yapıda ele alması ve tevazu sahibi yapısı ile diğer modern liderlik yaklaşımlarından ayrılan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasında etkin olan liderlik yaklaşımlarından farklı bir yapıda olan hizmetkar liderlik kavramı, örgütlerin, organizasyonların, kurumların, zümrelerin ve grupların verimlilik, karlılık ve sağlıklı büyüyebilmeleri açısından desteklenmesi ve yaygınlaştırılması önemli olan bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Değişen teknolojik ve sosyal koşullar göz önüne alındığında, günümüzde örgüt ve çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi değer kazanmış ve bundan

dolayı örgütler, çalışanlar arasında koordinasyon ve prososyal örgütsel davranışları destekler nitelikte çalışmalara daha fazla önem vermeye başlamıştır. Son zamanlarda örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanlara ait sorunların ortaya konulması ve çözümlenmesinde önemli yer tutan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına olan ilginin giderek arttığı gözlemlenmektedir. Çünkü örgütlerin nihai amaçlarına erişebilmesi, ulusal ve küresel ölçekteki değişime ve gelişime hızlı bir şekilde adaptasyonu ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için çalışanlar üzerinde önemli etkileri örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı örgütler için büyük önem taşımaktadır.

3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Bilgi çağının getirdiği yeni teknolojiler, yönetim sistemlerinin hızla gelişmesi, sanal platformların yaygınlaşması ve dijital veri tabanlarının etkinliği, günümüz dünyasında örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan “insan” faktörü temel bir etken olarak var olmaya devam etmektedir. Çünkü teknolojik öğeleri ve modern yönetim sistemlerini kullanan ve örgüt adına gerekli kararları alan, yine bu örgütlerin bünyesinde görev alan iş yüklenicileri, yani insan faktörü olarak göze çarpmaktadır.

Bu çerçeveden bakıldığında örgütlerin verimlilik ve sürdürülebilirliklerinin, iş yüklenicilerin yetenek ve davranışlarına bağlı olduğunu özümsemiş modern örgütlenmelerde, formel iş tanımlarının ötesinde, gönüllülük olgusuna dayalı bireysel ve örgütsel pozitif tutumları niteleyen örgütsel vatandaşlık davranışı giderek önem kazanmaktadır. Örgüt faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine olan katkısı ve örgütle ilintili tüm paydaşların mutluluğunu arttıran faydalı davranışları barındırması sebebi ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı modern örgütlerde, yöneticiler tarafından arzulanan ve oluşumu desteklenen bir konuma gelmiştir. Günümüz dünyasında yöneticiler, ilgili faaliyetler kapsamında hem bireysel hem de örgütsel verimliliğe katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının

oluşumuna olumlu katkı sağlayacak ortamı oluşturmak için çaba sarf etmektedirler.

Modern örgütlerin faaliyetlerinde önemli bir yer tutan örgütsel vatandaşlık davranışı, özellikle son yıllarda örgütsel davranış çalışma alanı kapsamında öne çıkan araştırma konularından biri haline gelmiştir. İlk kez Thomas Bateman ve Dennis Organ (1983) tarafından ortaya konulan kavram, Organ'ın (1988) çalışmalarıyla teorik boyut kazanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk ortaya konulduğu yıllarda ciddi bir değişim yaratmamış olmasına rağmen, ilerleyen yıllarda teorik yapısı gelişmiş ve küresel ölçekte gerçekleşen konjonktürel değişimler neticesiyle işletme yönetimi, iktisat, endüstri ilişkileri, pazarlama, insan kaynakları, uluslararası diplomasi ve kamu yönetimi, askeri psikoloji ve iletişim araştırmaları gibi birçok alan açısından önem kazanmıştır.

3.1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Örgüt yapısında insan ögesinin önemini ortaya koyan kavramlardan biri olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, zaman içerisinde gelişim göstermiş ve birçok alandan bilim insanının çalışmalarına konu teşkil etmiştir. Bilim insanları kendi yaklaşımları çerçevesinde, örgütsel vatandaşlık davranışına ait farklı çok sayıda tanımlamada bulunmuşlardır.

Uluslararası literatürde örgütsel vatandaşlık davranışına dair en kabul görmüş tanım Dennis Organ'a aittir (Polat & Ceep, 2008: 310). Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını; iş yüklenicilerinin örgütsel faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi adına üstlerinden her hangi bir mükafat beklemeeksizin gönüllülük esasıyla gerçekleştirdikleri, bireysel yararlı aksiyonlar bütünü olarak tanımlamıştır.

David Turnipseed ve Ali Rassuli (2005) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün verimlilik ve sürdürülebilirliğini sağlayan çalışma odaklı

faaliyetleri, lider ve örgütün belirlediği biçimsel çerçevesinin ötesine geçerek, gönüllü olarak iyileştirme çabası olarak ele almışlardır.

Mel Schnake ve Michael Dumlar (2003) örgütsel vatandaşlık davranışını, lider veya örgüt tarafından belirlenmiş rol gereklerinin ve beklentilerinin ötesine geçen, örgüte katkıda bulunmak adına, iş yüklenicilerinin formel iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Filip Lievens ve Frederik Ansel (2004) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, iş yüklenicilerin, örgüt veya yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, örgütün sosyal ve psikolojik ortamını geliştirmeyi hedefleyen, gönüllü bireysel davranışlar olarak ele almaktadırlar.

Bu tanımlardan yola çıkarak; örgütsel vatandaşlık davranışını; iş yüklenicilerin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak amacıyla, her hangi bir taltif ya da takdir beklemeksizin, karşılıksız ve gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirdikleri, formel iş tanımlarının dışında kalan olumlu davranış ve faaliyetlerin bütünü olarak açıklamak mümkündür.

3.1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, daha iyi anlaşılabilmesi için, literatürde birlikte ilişkilendirildiği kavramların incelenmesi ve benzer-farklı yanlarının ortaya koyulması gerekmektedir. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı ile literatürde ilişkili kavramları (İplik, 2015: 8); ekstra rol davranışları, izlenim yönetimi, psikolojik sözleşme, pro-sosyal örgütsel davranışlar ve örgütsel spontanlık olarak sıralanmaktadır.

Ekstra rol davranışları, iş yüklenicilerin örgüt kuralları çerçevesinde uymakla mükellef oldukları biçimsel rol davranışlarından farklı olarak, formel iş tanımı dışına çıkan, iş yüklenicinin iş verenin olumlu yaklaşımına

mütekabiliyet verme güdüsüyle sergilediği gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2013: 277-278).

David Turnipseed ve Gene Murkison (2000) çalışmalarında, ekstra rol davranışlarının temelinde iş yüklenicinin enerjisini, örgütün gelişimine katkı sağlaması amacıyla, gönüllü olarak verme isteğinin yattığını belirtmişlerdir. Buradan hareketle ekstra rol davranışları, gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen, örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik, yaratıcılık, samimiyet ve yardımlaşmayı temel alan pozitif davranışlar olarak göze çarpmaktadır. Örgüte yeni katılan iş yüklenicilerin adaptasyon sürecine katkıda bulunmak, bir görevi gerçekleştiremeyen çalışma arkadaşına destek olmak, örgütle ilgili paydaşlara olumlu ve yapıcı yaklaşmak ekstra rol davranışlarına örnek verilebilmektedir (Acar, 2006: 4).

Çalışma ortamında yenilik, sağlıklı iletişim ve dönüşümü beraberinde getiren ekstra rol davranışları, kendiliğinden oluşan, gönüllülük esasına dayanan ve formel iş tanımı içerisinde bulunmayan bir yapıda olduğu için, iş yüklenici tarafından sergilendiğinde yöneticiler tarafından pozitif anlamda karşılık bulmakta, gerçekleştirilmediğinde ise iş yüklenici açısından olumsuz bir yaptırıma sebebiyet vermemektedir (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011: 37). Ekstra rol davranışlarının bir başka boyutu ise, negatif yönde bir kullanım biçimini içermektedir. Bu doğrultuda davranışların gerçekleştirildiği sürecin başkaları nazarında oluşturduğu izlenimin, iş yükleniciler tarafından üstleri ve çalışma arkadaşları üzerinde olumlu izlenim bırakmak amacıyla manipüle etme amaçlı kullanılmalarıdır (Doğan & Kılıç, 2009: 56).

Biçimsel rol davranışları; örgütsel yapının temelini oluşturan, yönetim tarafından iş yüklenicilerin formel sınırlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuş, iş yüklenici tarafından uyulması ve gerçekleştirilmesi beklenen davranışlardır (Kaya, 2013: 277).

Dennis Organ (1997) çalışmasında, biçimsel rol davranışını örgüt yönetiminin belirlediği uyulması beklenen davranışlar olarak nitelemiş, örgütlerde uygulanan kural, yaptırım, planlama, politika ve üretim tekniklerini biçimsel rol davranışları olarak ele almıştır. Buna ek olarak Organ biçimsel rol davranışlarını, bir örgütün yapısal intizamını sağlayan ve faaliyet sürecini işler kılan davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Biçimsel rol davranışları, iş yüklenici açısından, formel iş tanımı içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında, iş yüklenici biçimsel rol davranışlarını başarı ile yerine getirdiğinde ödül, taltif ve takdir kazanabilecekken, tersi durumda olumsuz yaptırımlar ile karşılaşabileceklerdir (Acar, 2006: 3).

Psikolojik sözleşme; ilk kez Chris Argyris (1960) tarafından literatüre kazandırılan, bir örgüt içerisinde yüksek verimlilik sağlamak ve oluşabilecek sorunları en aza indirmek için alt-üst ilişkisinin yazılı olmayan kurallarının, soyut bir paktla taraflara kabul ettirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Ergun Özler & Ünver, 2012: 327).

Chris Argyris (1960) çalışmasında, iş güvencesi sağlanır, faaliyetler süresince dış müdahalelere maruz kalınmaz, tatmin edici maaş ve özlük haklarına sahip olurlarsa iş yüklenicilerin, azami verimlilik ve motivasyonla çalışacaklarını belirtmektedir. Argyris çalışmasında ayrıca, iş yüklenicilerin sergileyeceği verimin, yazılı iş sözleşmelerinden ziyade, informel ilişkiler sonucunda artacağını da savunmaktadır (Topaloğlu & Arastaman, 2016: 26).

İş yükleniciler bir örgüte ve çalışma faaliyetine dahil olurlarken, örgüte verecekleri katkı karşısında bireysel gereksinimlerinin karşılanacağı beklentisi içinde girmektedirler. Bu beklenti, iş yüklenici ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Eğer bu karşılıklı değer alışverişi sağlıklı bir biçimde ilerlerse, iş yüklenici örgüte karşı pozitif tutumunu sürdürüp, azami verimlilikte çalışma gayreti gösterecektir. Aksi durumda iş yüklenici, örgüte karşı olumsuz tutum ve

davranışlar içine girecek, bu durum örgüt-iş yüklenici çatışmasını beraberinde getirecektir (Ergun Özler & Ünver, 2012: 378).

Pro-sosyal örgütsel davranışlar; iş yüklenicilerinin, çalışma ortamında formel görevlerine ek olarak gerçekleştirdikleri, herhangi bir ödül ya da terfi beklemeeksizin gönüllülük esasına dayalı, içinde bulundukları grubun verimliliğini korumak ve arttırmak amacıyla yaptıkları, çalışma arkadaşlarına yönelik paylaşım ve yardımlaşma hedefli davranışlardır (Akçay, 2018: 382-383).

Örgüt içerisinde oluşabilecek tatminsizlik, mutsuzluk ve yabancılaşma gibi sorunların önlenmesi adına önem teşkile eden pro-sosyal örgütsel davranışlar, uzun vadede iş yüklenicilerin örgüte olan aidiyet ve güven duygularını da arttırıcı niteliktedir (Öcal & Sarnıç, 2017: 108). Geniş bir kapsama sahip olan pro-sosyal örgütsel davranışlar, çalışma arkadaşlarıyla iş birliği ve koordinasyon sağlama, örgütü geliştirecek fikirler sunma, beklenmedik risk ve tehditlere karşı örgütü savunma, kişisel gelişim gibi biçimsel rol davranışlarının ötesinde gelişen tutumları içermektedir. Örgüt hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda pozitif fark yaratan pro-sosyal örgütsel davranışlar, bu yönüyle devamlı işlevsellik taşımaktadır (Kaya, 2013: 276-277).

Örgütsel spontanlık; iş yüklenicinin gönüllülük esasıyla gerçekleştirdiği, çalışma arkadaşları arasındaki paylaşım ve yardımlaşmayı artıran, örgütün faaliyetlerini ve imajını koruyan, örgütün hedefine giden süreci destekleyen olumlu davranışlar anlamına gelmektedir (Aslan, 2008: 166).

Temel olarak özgür irade ve gönüllülük kavramlarını alan örgütsel spontanlık kavramı, formel rol davranışları içinde bulunmayan ancak örgütsel hedeflere ulaşılması gayesiyle, iş yüklenicinin gerçekleştirdiği destekleyici davranışları kapsamaktadır. Örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesi için çalışma alanında iş birliği ve sükunet ortamının oluşturulması, örgütün fonksiyonlarını ve paydaşlarını korumak için alınan aksiyonlar, örgütün imaj ve itibarının geliştirilmesi için ortaya konulan

fikirler ve bu fikirlerin uygulanması, örgütsel spontan davranışlara örnek teşkil etmektedir (İpek, 2016: 27).

3.1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar, kavramın daha iyi anlaşılması adına, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunu tetikleyen faktörleri, dört farklı kategoride ele almaktadır. Söz konusu kategoriler (İplik, 2015: 28); bireysel karakteristikler, örgütsel karakteristikler, görev karakteristikleri ve liderlik davranışlarıdır.

Bireysel Karakteristikler: İş yüklenicilerin örgüt içerisinde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini tetikleyen en önemli faktörlerden biri kişilik özellikleridir (Hui, Law, & Chen, 1999: 4). İş yüklenicilerinin örgüt içi ve dışı paydaşlara karşı olan tutumu, karakter özellikleri, formel rol algıları, sosyo-demografik özellikleri ve kişisel yetenekleri bireysel karakteristiklerini oluşturmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000: 521).

.

Örgütsel Karakteristikler: Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu ile alakalı bir diğer öncül faktör olarak örgütsel karakteristik; iş yüklenicilerin oluşturduğu grubun işbirliği ve eşgüdümlü çalışması, örgütsel katılım, örgütsel formelleşme ve örgütsel destek unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır (İplik, 2015: 33).

İş yüklenicinin, grupla iş birliği ve koordinasyon içinde örgütün hedeflerine ulaşması için gereken faaliyetleri tutarlı ve mutlak iletişim çerçevesinde, harmonik bir çabayla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Karaçor & Şahin, 2004: 100). Örgütsel katılım ise örgüt ile alakalı bir süreç içinde aniden gelişen-uygulanan faaliyetlere ve iş yüklenicilerin ekstra rol davranışlarına verilen taviz ve esnekliği temsil etmektedir. Örgütsel formelleşme, örgütün faaliyetlerinin belirli kurallara ve standartlara

bağlanarak bir yol haritasının oluşturulması, ayrıca örgütün faaliyetlerin gerçekleşmesi sırasında belirlenmiş olan yol, yöntem ve ilkelerin uygulanma derecelerini ifade etmektedir (Tefek, 2016: 18). Son olarak örgütsel destek, iş yüklenicilerin örgüte insani özellikler yükleme eğilimi ile ilintili olarak ortaya çıkan ve örgütün, iş yüklenicilerin gerçekleştirdiği katkılara verdiği değer çerçevesinde oluşan inanç ve birliktelik duygusu olarak tanımlanmaktadır (İplik, İplik, & Efeoğlu, 2014: 111).

Görev Karakteristikleri: Örgütün, amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmiş görevler ile ilgili faktörleri barındıran görev karakteristikleri, üstler tarafından verilen görevlerin gerçekleştirilmesiyle iş yüklenici tarafından sonucun niteliğine ilişkin **geribildirim verilmesi**, iş yüklenici tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin, kendini tekrarlama ve verimlilik derecesinin değerlendirildiği **görev rutinleşmesi** ve iş yüklenicinin bunları gerçekleştirirken psikolojik bir doyuma ulaşması, görevlerini mutluluk ve huzurla ifa etmesini sağlayan **manevi tatmin yaratan görevler** olarak değerlendirilebilmektedir. (İplik, 2015: 32-33).

Lider Davranışları: Örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna etki eden en önemli kavramlardan bir diğeri lider davranışları olarak belirtilmektedir (Jiao, Richards, & Zhang, 2011: 12). Modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde lider davranışlarının, iş yüklenicinin rol gereklerini yerine getirmesinde, etik ve adil davranışlar sergilemesinde ve örgütsel destek oluşumunu sağlamada ciddi oranda etkinlik gösterdiği söylenebilmektedir (Jiao, Richards, & Zhang, 2011: 13-15).

3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ YAPISI VE FONKSİYONLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu, Chester Barnard'ın (1938) “gönüllü iş birliği” ve “ekstra rol davranışları” kavramlarını ortaya koyması, daha sonra Daniel Katz'ın (1964) “yenilikçi ve spontan davranışlar” kavramını geliştirmesini takiben, Dennis Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal çerçevesini belirlemesi ile

örgütsel davranış ve yönetim biliminin araştırma konularından biri haline gelmiştir.

Bu tarihten itibaren, örgütsel vatandaşlık davranışı farklı açılardan incelenmiş, yapısal fonksiyonları ve diğer disiplinler ile ilişkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Yürütülen araştırmalar çerçevesinde, örgütsel vatandaşlık davranışının yapısının ve fonksiyonlarının üç temel noktada kesiştiği ortaya konulmuştur. Söz konusu noktalar; gönüllülük, formel tanımın dışında ekstra davranışları içermek ve örgütün işlevselliğine katkıda bulunmaktır (Avcı, 2015: 13-14). Bölüm içerisinde belirtilen konular ele alındığından burada sadece adları yer almaktadır.

3.2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ YAPISI

Bir örgütün sağlıklı ve verimli fonksiyon göstermesi için iş yükleniciler tarafından gönüllü ve akılcı davranışlar sergilenmesi süreci olarak niteleyebileceğimiz örgütsel vatandaşlık kavramı, yapısal çerçevede; gönüllülük, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, inisiyatif alma, taltif ve takdir beklememe, formel çerçevede; belirlenen iş tanımının ötesine geçme, yönetim ile iyi ilişkiler geliştirme gibi olguları içerisinde barındırmaktadır (Organ, 1997: 86-87).

Yapılan çalışmaların birçoğu örgütsel vatandaşlık davranışının, formel iş tanımından farklı davranışları kapsadığını belirtmektedir. Bu durumdan ötürü iş yüklenicinin iş tanımı içerisindeki formel faaliyetleri ile gönüllülük esaslı ile gerçekleştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ayrı kapsamda ele alınmaktadır (Bennett & Stamper, 2001: 269-270).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı üzerinden durulması gereken bir başka olgu, örgütün sağlık ve verimliliğini olumlu yönde etkilemesi olmaktadır. İş yüklenicinin gerçekleştireceği örgütsel vatandaşlık davranışları öncelikli olarak organizasyonun etkinliğine katkı sağlama

amacı taşınmalı, bir alt boyutta ise organizasyona zarar verme odağından uzak olmalıdır (Avcı, 2015: 13-14).

İş yüklenicinin içten duygularla ve gönüllülük esası ile gerçekleştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı yapısı gereği yöneticilerden takdir veya taltif beklemezsizin gerçekleştirilen bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, teorik olarak organizasyonun formel faaliyet skalasında bulunmadığı için resmi ödüllendirme veya cezalandırma süreçlerinden muaf bir durumda bulunmaktadır. Ancak sosyal, kültürel ve ekonomik koşulların yıllar içerisinde değişmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı, faaliyet adına olumlu katkı gerçekleştirmediğine cezai yaptırım oluşturmaya yapısını korumuş, örgüte katkı sağladığında, örgüt yöneticileri ve çalışanlar tarafından olumlu tutum yarattığı için iş yüklenici tarafına takdir ve taltif sağlayabilir pozisyona gelmiştir (Sezgin, 2005: 320).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ayrıca örgüt içinde gerçekleşen motivasyonel ve sosyal destek faaliyetlerine de temel teşkil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişime dayalı bir iş birliğini, örgütün sosyal ve işlevsel yapısını muhafaza etmek için gerekli çabayı, örgütte arzu edilen çalışma habitatının yaratılması için gerekli davranış ve tutumları kapsamaktadır (İplik, 2015: 56).

Belirtilenler doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının; iş yüklenicileri içsel olarak güdüleyen, örgütsel başarımla, örgütsel yetkinlik ve kurumsal sadakat duygularına katkı sağlayan, gönüllülük esasına dayalı organizasyon odaklı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır.

3.2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışını literatüre kazandıran ve kavramsal kapsamını belirleyen Dennis Organ (1988), örgütsel vatandaşlık

davranışının boyutlarını, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, örgütsel erdem ve nezaket olarak beş ayrı alt kategoride incelemiştir.

Özgecilik: Literatürde diğerkamlık olarak ta anılan özgecilik kavramı; destekleme, sorumluluk alma, bağışta bulunma gibi olumlu sosyal davranışları barındıran, örgüt ve örgütsel faaliyetler ile alakalı problemlerin çözümü için, iş yüklenicinin çıkar gözetmeksizin başkalarına yardım amaçlı davranışlarını kapsamaktadır (Ümmet, Ekşi, & Otrar, 2013: 303).

Örgütün belirlediği formel görevlerde yetersiz olan çalışma arkadaşına destek vermek, çeşitli sebeplerle mesaisine gelemeyen çalışma arkadaşının yerini almak, işe yeni başlayan çalışma arkadaşına oryantasyon kapsamında yardımcı olmak, fonksiyonel faaliyetlerde kullanılan malzeme ve materyalleri temin edemeyen çalışma arkadaşına, bu materyalleri temin etmek gibi davranışlar örgütsel vatandaşlığın özgecilik boyutu çerçevesinden değerlendirilmektedir (İplik, 2015: 58).

Özgecilik kavramı ile alakalı temel belirleyici nokta, kavram ile ilintili faaliyetlerin, örgüt ve fonksiyonları ile ilgili olması, sonucunda örgütün ve bağlı bireylerin fayda sağlamasıdır. Örgüt açısından verimlilik ve işlevsellik sağlamayan davranışların ise özgecilik kapsamında değerlendirilmesi doğru olmayacaktır (Çimen, 2016: 2).

Vicdanlılık: Vicdanlılık kavramı; iş yüklenicinin örgütün formel çerçevede belirlediği kuralları içsel olarak kabullenmesi ve başında bir denetleme mekanizması olmasa dahi, bu kurallara özenle uymasını tanımlayan davranışlar olarak özetlenmektedir (Bitmiş, Sökmen, & Turgut, 2014: 5).

İleri görev bilinci olarak nitelendirilen vicdanlılık kavramı, iş yüklenicinin uyması zorunlu olan kurallar ile ilişkilidir. Bu duruma rağmen vicdanlılık kavramının, gönüllülük olgusunu odak noktası alan örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmesinin sebebi, iş yüklenicilerin büyük kısmının, yönetimin denetleme ve izlemesi olmadığı zaman formel görevlerini

sağlıklı yerine getirmemeleri durumudur (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000: 530-531).

İş yüklenicinin mesai ücreti almamasına rağmen bir faaliyeti tamamlamak için fazla mesai yapması, zorunlu sebepler ile izne ayrılmış bir iş yüklenicinin kendisi ile alakalı faaliyetlerin düzgün yürüdüğünden emin olmak için çalışma arkadaşları ile iletişime geçmesi, iş yüklenicinin izin almasına yetecek sebebi olmasına rağmen izin almayıp, örgütsel faaliyetlere katılım göstermesi vicdanlılık kavramı kapsamında verilebilen örnekler arasında yer almaktadır (Karaman & Aylan, 2012: 40).

Centilmenlik: İş yüklenicinin örgütsel faaliyetlerde meydana gelebilecek olumsuz durumları, sıkıntıları ve çatışmaları, şikayet etmeksizin, hoşgörü ile karşılaması örgütsel vatandaşlık davranışının, centilmenlik boyutunu yansıtmaktadır (Kaya, 2013: 280). Centilmenlik boyutu sadece çatışma ve sıkıntılar süresince şikayet etmemeyi değil, bu olumsuz durumları bertaraf edebilmek için olumlu tutumlar takınmayı da içermektedir (Bitmiş, Sökmen, & Turgut, 2014: 6).

Örgütün itibarını korumak için inisiyatif alma, örgüt açısından pozitif kamuoyu oluşturma, iş ortamındaki iletişim eksikliklerini ve yanlış anlaşılımları gidermeye çalışma, örgüt içi çatışmaları engellemek için kriz anında yapıcı ve olumlu tutum sergileme, örgütün fonksiyonel faaliyetlerini ve kurumsal imajını savunma, centilmenlik kapsamına giren örneklerdir (Çimen, 2016: 3).

Sivil Erdem: Vatandaşlık bilinci veya örgütsel erdem olarak da nitelendirilen sivil erdem, iş yüklenicilerin örgütü etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri, faaliyetler ile alakalı toplantılara iştirak etmeleri ve alınacak kararlara katkı sağlama yönündeki davranışlarını kapsamaktadır (Kaya, 2013: 280). Sivil erdem, iş yükleniciye faaliyet süreçlerine ilişkin risk ve tehditleri algılayıp, bunları bertaraf etmek için hazırlanacak planlara katkı sağlama fırsatını verirken iş yüklenicinin örgüte

makro ölçekteki aidiyetini pekiştirmektedir (Bitmiş, Sökmen, & Turgut, 2014: 6).

Dennis Organ (1988) çalışmasında, sivil erdeme sahip bir iş yüklenicinin bu kapsamdaki çabalarının örgütün günlük işleyişi ile alakalı konularla sınırlı kalmaması gerektiğini, iş yüklenicinin örgüt ile alakalı her konuda, geleceğe yönelik fikirler geliştirmesi ve bu fikirleri söylemekten kaçınmaması gerektiğini belirtmektedir. Buna ek olarak Organ, örgüt içi planlama ve faaliyetlere düzenli olarak katılmak, örgütün sosyal ve fonksiyonel faaliyetlerinde gerçekleşen değişimleri yakından takip etmek ve bu değişimlere adapte olmak, örgüt ile ilgili konularda birikim sahibi olmak ve bu birikimi çalışma arkadaşları ile paylaşmak gibi davranışları sivil erdem kapsamında örnek olarak vermektedir (Karaman & Aylan, 2012: 41).

Nezaket: Karşılıklı saygı olgusunu temel alan nezaket, iş yükleniciler arasında oluşabilecek sorunları önlemeye yönelik tedbirleri ve iş yüklenicilerin aralarında sağlıklı iletişim kurmaları konusunda verilecek destekleri kapsayan bir kavramdır (Bitmiş, Sökmen, & Turgut, 2014: 5).

Zaman içerisinde birçok araştırmacı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri Organ'ın çalışmasını temel alarak kendi bakış açıları ile kategorize etmişlerdir. Örnek verilirse; Jill Graham (1991) örgütsel vatandaşlık oluşumunu etkileyen faktörleri, **örgütsel uyum, örgütsel bağlılık** ve **sivil erdem** olmak üzere üç kategoride ele alırken, Larry Williams ve Stella Anderson (1991) bu faktörleri, **bireye yönelik davranışlar** ve **örgüte yönelik davranışlar** olarak iki başlık altında kategorize etmişlerdir (İplik, 2015: 66-69). Philip Podsakoff (2000) ise çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan faktörler konusunda yapılmış tüm çalışmaları sentezleyerek, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri yedi temel davranış boyutunda sınıflandırmıştır. Bu faktörler (Kaya, 2013: 281-283):

Yardımseverlik: İş yüklenicilerinin çalışma arkadaşlarına karşı sergiledikleri olumlu tutumu ve örgüte yeni katılan iş arkadaşlarını faaliyet sürecine uyum sağlamaları açısından desteklemelerini ifade etmektedir.

Centilmenlik: İş yüklenicilerin faaliyet süreçleri içerisinde, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlardan kaçınması ve örgüt bünyesinde yaşanabilecek olası sorunlara karşı örgüte ve çalışma arkadaşlarına pozitif yaklaşımı sergilemeyi belirtmektedir.

Örgütsel Sadakat: İş yüklenicinin örgütü dışarıdan gelecek olası tehditlere karşı savunması ve maruz kaldıkları olumsuz durumlara rağmen iş yüklenicinin örgüte karşı bağlılığını yitirmemesini ifade etmektedir.

Örgütsel Uyum: İş yüklenicinin örgütün belirlediği formel kural ve prosedürlere uyma ve bu düzenlemeleri içselleştirerek, üst denetimsiz uygulamasını kapsamaktadır.

Bireysel İnsiyatif: İş yüklenicinin üstleri tarafından belirlenmiş olan formel rol performansının üzerinde gerçekleştirdiği, örgütün ve çalışma arkadaşlarının verimliliğini arttırmak için gönüllü gerçekleştirdiği inovatif faaliyetler ve aldığı ek sorumlulukları belirtmektedir.

Sivil Erdem: İş yüklenicilerin örgütü etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri, faaliyetler ile alakalı görüşmelere iştirak etmeleri ve alınacak kararlara katkı sağlama yönündeki gönüllü gayretlerini kapsamaktadır.

Kişisel Gelişim: İş yüklenicilerin örgütün gelişimi ve verimliliğin artırılması adına gönüllülük esası ile bilgi ve yeteneklerini geliştirme çabalarını ifade etmektedir.

3.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı değişkenlere sahip dinamik bir yapıya sahip olduğu için, oluşumuna birçok farklı faktörün etki ettiğini belirtmek gerekmektedir. Bu faktörler temel olarak; iş yüklenicinin karakteri ve yetkinliği, örgütün örgütsel ve fonksiyonel yapısı, yöneticilerin tutum ve davranışı gibi kavramların etrafında şekillenmektedir. Örgütsel vatandaşlık alanında yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri dört ana kategoride ele alınmıştır. Philip Podsakoff (2000) bu faktörleri: iş yüklenicinin özellikleri, örgütsel faaliyetlerin özellikleri, ödev ve görev özellikleri, lider özellikleri olarak belirtmiştir.

Zaman içerisinde araştırmacılar, görev farklılıklarının, lider tiplerinin, iş özelliklerinin çeşitli türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini gözlemlemiş ve örgütsel vatandaşlık oluşumuna etki eden faktörlerin kapsamını genişletmişlerdir. Günümüzde gelişen teknoloji, küresel değişimler, iletişim araştırmalarının yoğunlaşması ve modern liderlik yapılarının örgütlerde etkin hale gelmesiyle, örgütsel vatandaşlık davranışına dair çalışmalar çoğalmış ve birçok araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri farklı başlıklar altında ele almaya başlamışlardır. Söz konusu faktörler: İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, bireyin ruhsal durumu, ihtiyaçlar, birey-örgüt bütünleşmesi, lider özellikleri ve örgütsel vizyon, kıdem ve hiyerarşik düzendir.

3.3.1. İŞ TATMİNİ

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerin ortaya konulduğu ilk çalışma Ann Smith, Dennis Organ ve Janet Near (1983) tarafından gerçekleştirilmiştir (İplik, 2015: 91). Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli faktör olarak iş tatmini gösterilmiştir (Smith, Organ, & Near, 1983: 654).

İş tatmini kavramı; iş yüklenicinin bağlı bulunduğu örgütün belirlediği formel çerçevede iş ile ilgili beklentilerine ulaşması ve gerçekleştirdiği

faaliyetler sonucunda tatmin edici neticeler alması olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş yüklenicinin örgütsel faaliyetler sonucu edindiği pozitif veya negatif duygusal durumlar olarak nitelendirilmektedir (Demirel & Özçınar, 2009: 132). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantı birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalar neticesinde olumlu iş tatminine sahip iş yüklenicilerin, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma içerisinde olduğu, örgüt için fedakar davranışların sergilendiği ve örgüt içinde pozitif tutumlar içinde oldukları belirlenmiştir (Karaman & Aylan, 2012: 42). Ayrıca örgütün iç ve dış çevresini içerdiği için geniş bir kavramsal kapsama sahip iş tatmini, örgütün verimliliğini etkileyen bireysel devamlılık, çalışan motivasyonu, örgütsel performans gibi kavramlarla da yakından ilintilidir (Tokel, 2017: 147).

Örgüt içerisinde iş yüklenici açısından iş tatminini belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler (Demirel & Özçınar, 2009: 133-134); maaş, terfi, üst yönetim kararları, çalışma ortamı ve kariyer olanakları gibi örgüt yapısı ile alakalı **örgütsel faktörler**, iş yüklenicinin örgüt ile alakalı inanç, değer ve davranışlarını kapsayan **kültürel faktörler**, iş yüklenicinin bireysel karakteri ve iş ortamına yansımaları ile alakalı **kişisel faktörler**, ekonomik durağanlık, sektörel sorunlar, toplumsal düzensizlik gibi örgütü dolaylı yoldan etkileyen dış faktörleri içeren **çevresel faktörler**, iş yüklenicinin bir iş yerinde ne kadar uzun süre çalıştığını belirleyen **çalışma süresi**, bireyin örgüt içi unvan ve statüsünü gösteren **hiyerarşik konum**, iş yükleniciye faaliyetlerindeki başarısı sebebiyle verilen prim, ikramiye, bonus gibi teşvik kalemlerini içeren **ödül**, örgütün amir ve kısım yöneticilerini içeren emir verenleri kapsayan **üst yönetim**, iş yüklenicinin formel çerçevedeki sorumluluklarını barındıran **görev**, iş yüklenicinin çalıştığı fiziki ortamı kapsayan **çalışma koşulları**, örgütün beşeri ve mali büyüklüğünü içeren **örgütsel boyut** ve üst yönetimin iş yükleniciler, formel faaliyetler, örgütsel yapı üzerinde gerçekleştirdiği periyodik denetimleri kapsayan **örgütsel denetim** olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş yüklenicinin örgütte tutunması, üst yönetim tarafından belirlenen değerlere bağlılığı, faaliyetlerin gelişimi için gerçekleştirdiği gönüllü çabaları kapsayan örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışını tetikleyen önemli bir olgudur (Karaman & Aylan, 2012: 41).

Örgüt ile iş yüklenicinin özdeşleşme derecesini yansıtan örgütsel bağlılık, örgüt açısından iş yüklenicinin gönüllü faydalı faaliyetler gerçekleştirme eğilimini arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığa sahip iş yüklenici, örgüt içerisindeki pozisyonunu korumak adına örgütle bağlantılı iç ve dış paydaşlar ile iyi ilişkiler kurar ve bu ilişkileri kurarken ödül-ceza kaygılarından arınmış gönüllü tutumlar sergiler.

Örgütsel bağlılık kavramı, üzerine yönelik yürütülen akademik araştırmalar sonucunda birçok sınıflandırmaya tabi tutulmuş, Richard Mowday, Lyman Porter ve Richard Steers (1982) yaptıkları çalışma ile örgütsel bağlılığı, **tutumsal bağlılık** ve **davranışsal bağlılık** olmak üzere iki ayrı yaklaşım altında sınıflandırmışlardır.

Tutumsal bağlılık; örgüt içerisindeki bireyin, örgütün hedef ve değerlerine duyduğu yüksek aidiyet duygusu sebebi ile, bu hedef ve değerlerin gerçekleşebilmesi için gösterdiği ekstra çaba ve örgüt ile uzun süreli çalışma arzusu duyması olarak açıklanmaktadır. **Davranışsal bağlılık** ise, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyin, örgüte adaptasyon sürecinde oluşturduğu ve yıllar içerisinde elde ettiği birikimler sonucu gerçekleştirdiği davranışlarının yarattığı bir bağlılık biçimi olarak nitelendirilmektedir (Sürücü & Maşlakçı, 2018: 52-54).

Bu kapsamda örgütsel bağlılığa sahip bir iş yüklenicinin, bağlı bulunduğu örgütte kalmak için normal tutumundan daha fazla özveride bulunacağı ve bu özverili tutumun, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunu güdüleyeceği belirtilmektedir.

3.3.3. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramı; bir örgüt içerisinde görev alan iş yüklenicilerin, yöneticileri tarafından kendilerine ne ölçüde adaletle davranıldığına dair algılarını ve bu algının örgütün faaliyetlerine ve geleceğine olan etkisi olarak tanımlanmaktadır (Şahin & Kavas, 2016: 120). Örgütsel adalet, ilk kez modern örgüt teorisinden etkilenen Jerald Greenberg (1987) tarafından örgütlerde adalet olgusunun incelenmesi için kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (İyigün, 2012: 50-51).

Greenberg (1987) çalışmasında örgütsel adaleti üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; iş yüklenicilerin terfi, ikramiye, maaş gibi kazanımlarının adil dağılımını odak noktası alan **dağıtımsal adalet**, örgütü ve iş yüklenicileri ilgilendiren konularda aldığı kararların adaletini odak noktası alan **prosedürel adalet** ve örgütsel faaliyetler kapsamında yönetici-çalışan ilişkisinde adalet olgusunu odak noktası alan **etkileşimsel adalettir**. (Sökmen, Bilsel, & Erbil, 2013: 46).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar, iş yükleniciler ile yöneticiler arasındaki güvenin örgütsel adaletin varlığına oluşan inançla güçlendiğini göstermektedir (İplik, 2015: 96). Örgütsel adaleti oluşturan tüm faktörler çerçevesinde yaklaşıldığında, iş yüklenicilerin pozitif örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık oluşumuna direkt etki ettiğini söylenmektedir.

3.3.4. BİREYİN RUHSAL DURUMU

İş yüklenicilerin psikolojik durumu ve duygusal yapısı, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Sosyo-psikolojik çerçeveden yapılan çalışmalar, mental olarak pozitif tutuma sahip, rasyonel ve yapıcı davranışlar sergileyen iş yüklenicinin olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirme olasılığının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Erok, 2018: 35).

Organ (1997) çalışmasında, örgüte ait formel süreçleri veya yetenek bazlı rol performansını belirlemede ruhsal faktörleri de ekstra rol davranışlarının belirleyicisi olarak nitelemiş ve iş yüklenicilerin duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğunu ortaya koymuştur (Karaman & Aylan, 2012: 41).

3.3.5. İHTİYAÇLAR

Mel Schneke çalışmasında (1991), insanların kendilerini belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda yönlendiren, içsel dürtüler ile ortaya çıkan birtakım ihtiyaçlara sahip olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmaya göre, birey davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlar arasında bulunan kabul görme ve başarıma ihtiyacının giderilmesi için kişiler, rol gerekliliklerini aşacak ekstra davranışlar sergileyebilmektedirler (Karaman & Aylan, 2012: 43). Kabul görme ve başarıma ihtiyaçlarını gidermek isteyen iş yükleniciler de, örgütsel anlamda üstün performans göstermeye meyilli olup, bu durumun iş yüklenici açısından, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını arttıran bir eylem olduğu ifade edilmedir.

.

3.3.6. BİREY-ÖRGÜT BÜTÜNLEŞMESİ

Örgüt dahilinde görev alan tüm iş yüklenicilerin yönetim tarafından belirlenen amaçları benimsemeleri ve bu doğrultuda çalışmalarını birey-örgüt bütünleşmesini ortaya koymaktadır. İş yüklenicinin, örgütün değerlerine olan yüksek uyum ve bağlılığı, örgüt ile bütünleşmesini hızlandıran bir etmen olmaktadır (İplik, 2015: 100). Örgütü, birden fazla iş yüklenicinin birbirini etkilediği ve birbirine bağlılık duyduğu sosyal bir yapı olarak ele aldığımızda, yöneticilerin belirlenen amaçlar doğrultusunda iş yüklenicileri olumlu güdülemeleri ve sosyalleşmeyi desteklemeleri birey-örgüt bütünleşmesini sağlamasında etkin rol oynamaktadır (Karaman & Aylan, 2012: 44). Örgütte bütünleşmiş iş yüklenicinin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin artacağı beklenmektedir.

3.3.7. LİDER ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL VİZYON

Örgütler için önemli bir kılavuz olarak kabul edebilen örgütsel vizyon kavramı, organizasyon dahilinde görev alan yöneticilerin, gelecek planlanması adına oluşturmak istediği, ortak amaç ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Muslu, 2014: 162). Örgütün gelecek perspektifi ve nihai hedefi olarak da ele alabilen örgütsel vizyon, yöneticiler tarafından rasyonel ölçekte belirlenip, sağlıklı bir biçimde aktarıldığında, iş yükleniciler açısından gönüllü çalışma faaliyetlerini, yüksek motivasyonu ve ekstra rol davranışlarını beraberinde getirecektir (Karaman & Aylan, 2012: 43).

Liderlik kavramının, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna rolü etki açısından önemli bir kavram olarak gözlemlenmektedir. Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumu arasındaki bağı inceleyen çalışmalar, örgütsel faaliyetler kapsamında liderin tutum, davranış ve faaliyetlerinin, iş yüklenicilerin ekstra rol davranışları sergilemesinde ciddi bir paya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996: 259-260). Bu çalışmalar liderin iş yüklenicilere karşı gösterdiği yardımseverliğin, formel faaliyetlerin gerçekleşmesi adına aldığı inisiyatifin, çalışma alanında yarattığı iş birliği ve paylaşım ortamının, iş yüklenici açısından örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna katkı verdiğini ortaya koymaktadır (Karaman & Aylan, 2012: 43).

3.3.8. KIDEM VE HİYERARŞİK DÜZEN

İş yüklenicilerin, örgüt içerisinde geçirdiği süre arttıkça, organizasyona bağlılıkları güçlenmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri yükselmektedir. Kıdemli iş yükleniciler, çalışma ortamına hakim olmaları, faaliyetler konusunda tecrübe sahibi olmaları, örgüt içerisinde kıdemsiz iş yüklenicilere göre daha iyi pozisyonda olmaları sebebiyle yüksek motivasyon ve bağlılık eğilimleri göstermektedirler (İplik, 2015:

104). İş yüklenicinin örgüt içerisindeki kıdemi artıp, hiyerarşik yapıda üst konumlara geldikçe, karar alma, diğer iş yüklenicileri ve örgütsel faaliyetleri denetleme, kendi kararlarını alabilme ve yönetim gücü artmaktadır. Bu durum iş yüklenicinin örgüte olan sadakatini ve dolayısıyla gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını da artırmaktadır (Karaman & Aylan, 2012: 43).

Küresel ölçekte gerçekleşen sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler sonucunda, iş dünyasındaki rekabet artmış, örgütler zorlu piyasa şartlarında ayakta kalabilmek adına iş yüklenici aidiyeti ile ortaya çıkan pozitif tutum ve inovatif davranışlara ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Örgütün kurumsal faaliyetlerinin ve işlerliğinin sorunsuz biçimde sürdürülmesine destek veren, gönüllülük esası ile gerçekleştirilen, iş yüklenicilerin ekstra rol davranışlarını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı bu kapsamda örgütler için ayakta kalma açısından büyük önem arz etmeye başlamıştır.

Özellikle son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar ile örgütsel etkinliği birçok açıdan, pozitif ölçekte etkilediği anlaşılan örgütsel vatandaşlık kavramı efektif bir örgütsel performansın temel parçalardan biri haline gelmiştir. Örgüt yönetimi tarafından belirlenen formel faaliyetlerin ötesinde gösterilen kişisel gayretler ile şekillenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının, kişisel tatmin, örgütsel aidiyet, örgütsel güven gibi örgütlerin verimlilik ve sürdürülebilirliği açısından elzem olan kavramlarla ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Kavramın fikir babası olarak kabul edilen Dennis Organ'ın çalışması (1988) neticesinde, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, örgütsel erdem ve nezaket olmak üzere beş boyutta ele alınan örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütlerin iş yükleniciler ölçeğinde rekabet avantajı sağlamaları açısından büyük önem arz etmekte, dolayısıyla yönetici ve liderlerin örgütsel performansı pozitif yönde etkileyen bu tür davranışların sergilenmesini güdülemek adına efektif stratejiler izlemeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, hem örgüt, hem de iş yükleniciler açısından birçok olumlu netice yaratan örgütsel vatandaşlık davranışının

sergilenebilmesi için uygun ortamın hazırlanması, yöneticilerin en önemli misyonlarından biri haline gelmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ

3.1 HİZMETKÂR LİDERLİĞİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

Yıllar içerisinde birçok araştırmanın konusu olmuş ve medeniyet tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik olgusu, sosyal bir varlık olan insan açısından büyük önem arz etmektedir. Liderlik alanında gerçekleştirilen ve klasik liderlik teorilerini ele alan ilk çalışmalar, sadece liderin kendisine odaklanırken, özellikle 1950’li yıllardan itibaren ortaya çıkan sosyo-demografik, psikolojik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ışığında gerçekleştirilen araştırmalar, liderliği etkileşim içerisinde olduğu diğer değişkenler ile ele alarak, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik gibi modern liderlik teorilerinin oluşmasını sağlamıştır.

Klasik liderlik yaklaşımları, bir bireyi lider yapan zeka, empati, dinleme, güvenilir olma gibi kişisel özellikleri genel bir ölçekte ele alırken, özellikle James MacGregor Burns (1998), Robert Greanleaf (1977), Fred Luthans ve Bruce Avelio (2003) gibi bilim insanlarının çalışmalarıyla, modern liderlik yaklaşımlarını oluşturan bileşenler, çok boyutlu ve derinlemesine incelenme fırsatı bulmuştur. Modern liderlik yaklaşımları, kavramsal çerçevede adalet, dürüstlük, güven oluşturma, takipçilere moral verme ve takipçileri güçlendirme gibi kavramları temel alsa da, yapılan araştırmalar sonucu her bir farklı modern liderlik yaklaşımını oluşturan spesifik karakteristik bileşenler olduğu ortaya konulmuştur (Bektaş, 2016: 50-51).

Bir lideri, “hizmetkar lider” yapan karakteristik bileşenler, hizmetkar liderlik kavramını kavramsal olarak ortaya çıkaran Robert Greanleaf’in

(1977) çalışmasından yola çıkan, Larry Spears'ın (1995) araştırması ile ilk kez sınıflandırılmıştır. Zaman içerisinde birçok bilim insanı bu alanda çalışmalar yürütmüş ve farklı karakteristik yapılar ortaya koymuş olsa da, Dirk van Dierendonck (2011) çalışması ile, o güne kadar hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenlerini inceleyen tüm çalışmaları sentezlemiş ve hizmetkar liderliği oluşturan karakteristik bileşenleri altı farklı kategoride sınıflandırmıştır. Bu çalışmaya göre, bir liderin, hizmetkar lider olarak sınıflandırılabilmesi için, takipçileri güçlendirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabullenme, yön belirleme ve sorumlu yöneticilik fonksiyonlarına sahip olması gerekmektedir (Van Dierendonck, 2011: 1232-1234).

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkar liderlik kavramı, iletişim ve yönetim alanındaki birçok kavramla olduğu gibi formel iş tanımları dışında, gönüllülük esaslı ile gerçekleştirilen ekstra rol davranışlarını kapsayan örgütsel vatandaşlık kavramı ile de yakından ilintilidir (Mathur & Negi, 2014: 195). Philip Podsakoff çalışmasında (2000) örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden biri olarak liderlik kavramını belirlemiş ve liderin gerçekleştirdiği davranış ve faaliyetlerin, takipçilerin ekstra rol davranışı sergilemesinde önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir. Takipçilerin tutum ve verimlilikleri nezdinde olumlu sonuçlar güdüleyen hizmetkar liderlik, takipçilerin bireysel ve örgütsel güçlenmelerine olanak sağlaması, takipçilerin fikirlerine önem vermesi ve onları ön planda tutması gibi faktörleri barındırması ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesinde kritik rol oynamaktadır (Demiray Özden & Yalçıntaş, 2019: 13).

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkar liderlik kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal ölçekte birbirlerini etkileyen yapıdadır. Takipçilerine kıymet veren, onların sosyal ve teknik ölçüde gelişimlerini destekleyen, takipçiler nezdinde, etik, ahlaklı ve erdemli lider intibası yaratmış, sağlıklı iletişim ve hoşgörü esasına dayalı, önceliği hizmet etmek olan hizmetkar lider, çalışanların yeni katılanlara mentorluk

yaptığı ve mevcut görev tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışları sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

3.1.1 Takipçileri Güçlendirme Karakteristik Bileşeni ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Hizmetkar liderin, takipçilerin özgüven sahibi olmaları ve faaliyetler çerçevesinde inisiyatif alabilmeleri için maddi ve manevi açıdan desteklemesi olarak nitelendirilen “takipçileri güçlendirme” fonksiyonu, temelini hizmetkar liderin takipçilerini tanımasından, dolayısıyla onların pozitif ve negatif yönlerini bilmesinden almaktadır. Bu bilgiye sahip olan hizmetkar lider, takipçilerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve başarılı olabilmeleri için gerekli maddi ve manevi desteği vermekten kaçınmamaktadır (Yukl, 2012: 122-123).

Takipçileri güçlendirme karakteristiği ile Organ’ın çalışmasında (1988) belirttiği 5 boyut çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini;

Özgecilik: Hizmetkar liderin, takipçileri güçlendirme karakteristiği çerçevesinde, takipçilerini sosyal ve teknik açılardan gelişmeleri için desteklemeleri, onları birikim ve özgüven sahibi bireyler haline getirmeleri, özgecilik boyutu kapsamında, örgüte yeni katılan iş yüklenicilerin adaptasyon sürecinin kısılmasını, örgüt içerisinde tecrübe ve birikim sahibi iş yüklenicilerin çalışma arkadaşlarına yüksek verimlilikle ve çözüm odaklı destek olabilmelerini, örgüt dokusu içerisinde gerçekleşecek uyum sorunlarının etkili ve sağlıklı bir biçimde çözümlenmesini sağlayabilecektir (Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017: 13).

Vicdanlılık: Hizmetkar liderin, takipçileri güçlendirme karakteristiği çerçevesinde, takipçilerini sosyal ve teknik açılardan gelişmeleri için desteklemeleri, onları birikim ve özgüven sahibi bireyler haline getirmeleri, vicdanlılık boyutu kapsamında, sosyal ve teknik açıdan yeterli gelişim göstermiş iş yüklenicinin, örgüt yönetimi tarafından belirlenen formel iş

tanımının ötesinde, örgütü ileriye taşıyacak ekstra rol davranışları sergilemesini, sorunların çözümünde inisiyatif alıp, inovatif yaklaşımlar sergileyerek katma değer sağlayabilmesini, işe devamlılık, dakiklik, mola sürelerini verimli kullanma gibi zaman odaklı faaliyetler konusunda hassas ve pozitif tutum geliştirmesini destekleyebilecektir (Sutherland, Brui, & Crous, 2007: 60-62).

Centilmenlik: Hizmetkar liderin, takipçileri güçlendirme karakteristiği çerçevesinde, takipçilerini sosyal ve teknik açılardan gelişmeleri için desteklemeleri, onları birikim ve özgüven sahibi bireyler haline getirmeleri, centilmenlik boyutu kapsamında, tecrübe ve özgüven sahibi iş yüklenicilerin iş ortamında iletişim noksanlığı ve çatışma ortamı oluşumunu engelleyecek önlemler almalarını, iş ortamında gelişecek olumsuz ortamdan şikayet etmek yerine, sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmelerini, edindikleri tecrübelerden yola çıkarak negatif tutumlara karşı direnç göstermelerini ve sabırlı bir tutum sergilemelerini destekleyecektir (Alsharah, 2018: 598-601).

Nezaket: Hizmetkar liderin, takipçileri güçlendirme karakteristiği çerçevesinde, takipçilerini sosyal ve teknik açılardan gelişmeleri için desteklemeleri, onları birikim ve özgüven sahibi bireyler haline getirmeleri, nezaket boyutu kapsamında, sosyal ve teknik açıdan belirli bir seviyeye gelmiş iş yüklenicilerin, çalışma ortamında sağlıklı bir iletişim ve koordinasyon süreci oluşturmalarını, örgütsel faaliyetler ile alakalı konularda gerek çalışma arkadaşları, gerekse amirleri ile fikir alışverişi yapıp, en doğru kararları almaya çalışmalarını, kendilerinin ve iletişim içerisinde oldukları diğer paydaşların haklarını korumak için azami çaba içerisinde olmalarını güdüleyecektir (Alsharah, 2018: 597-600).

Sivil Erdem: Hizmetkar liderin, takipçileri güçlendirme karakteristiği çerçevesinde, takipçilerini sosyal ve teknik açılardan gelişmeleri için desteklemeleri, onları birikim ve özgüven sahibi bireyler haline getirmeleri, sivil erdem boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin formel faaliyetleri ile alakalı eğitim ve programlara katılımlarını arttırmalarını, bağlı oldukları

örgüt ile alakalı çalışmalara gönüllü iştirak etmelerini, edindikleri yetkinlik ve özgüven çerçevesinde örgütün gelişimi için fikir beyan edip, süreç ile alakalı sorumluluk almalarını sağlayacaktır (Alsharah, 2018: 598-599).

3.1.2 Alçakgönüllülük Karakteristik Bileşeni ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Hizmetkar liderin sahip olması gereken özelliklerden biri diğeri olan alçakgönüllülük, hizmetkar liderin faaliyetleri ve tutumlarında tevazu sahibi olması, örgütün ve faaliyetlerin verimliliği açısından ihtiyaç duyduğunda yardım alması ve elde ettiği başarıyı takipçilerin sahiplenmesine izin vermesi ile gerçekleşmektedir (Duyan & Dierendonck, 2014: 10-11).

Alçakgönüllülük karakteristiği ile Organ'ın çalışmasında (1988) belirttiği 5 boyut çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ele aldığımızda;

Özgecilik: Hizmetkar liderin, takipçileri nezdinde oluşturduğu alçakgönüllülük algısı ve alacağı kararlar konusunda etrafından destek almaktan çekinmemesi, özgecilik boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin lider gibi tevazu sahibi tutum geliştirmelerine, çalışma arkadaşlarına veya iletişim içinde bulundukları diğer paydaşlara yönelik, karşılık beklemeden gerçekleştirdikleri yardımsever tutumlarını arttırmalarına destek sağlayacaktır (LaBouff, Rowatt, Johnson, Tsang, & Willerton, 2011: 2-3)

Vicdanlılık: Hizmetkar liderin, takipçileri nezdinde oluşturduğu alçakgönüllülük algısı ve alacağı kararlar konusunda etrafından destek almaktan çekinmemesi, vicdanlılık boyutu kapsamında, takipçilerin tevazu sahibi bir tutum sergilemeleri, onların formel faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirdiği ekstra rol davranışlarını ortaya koyma konusunda güdüleyecek, gerçekleştirdikleri davranışların olumlu sonuçlarını değerlendiren mantıklı analiz yapmalarına olanak sağlayacak,

edindikleri başarılar sonrası kibir gibi olumsuz tutumlar geliştirmelerini ve hem kişisel gelişimlerine, hem de iş ortamındaki harmoniye zarar vermelerini engellemeleri konusunda yardımcı olacaktır (Kesebir, 2014: 611).

Centilmenlik: Hizmetkar liderin, takipçileri nezdinde oluşturduğu alçakgönüllülük algısı ve alacağı kararlar konusunda etrafından destek almaktan çekinmemesi, centilmenlik boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin çalışma ortamında meydana gelebilecek olumsuz durumlara karşı hoşgörü ve anlayış esasıyla yaklaşmayı, takipçilerin başına gelecek olumsuz durumlara karşı lideri örnek alıp, tevazuya dayalı sabır ve metanet tutumu geliştirmelerine destek verecektir.

Nezaket: Hizmetkar liderin, takipçileri nezdinde oluşturduğu alçakgönüllülük algısı ve alacağı kararlar konusunda etrafından destek almaktan çekinmemesi, nezaket boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin lideri örnek alarak yardımlaşma konusunda tutumlarını olumlu yönde etkileyecek, çalışma ortamındaki iş birliği ve koordinasyon odaklı iletişime katkı verecektir (Strom, 2003: 10).

Sivil Erdem: Hizmetkar liderin, takipçileri nezdinde oluşturduğu alçakgönüllülük algısı ve alacağı kararlar konusunda etrafından destek almaktan çekinmemesi ile, sivil erdem boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin örgüt ile ilişkileri nezdinde, birey odaklı yaklaşımdan, örgüt odaklı yaklaşıma geçişlerini kolaylaştıracak, örgütle özdeşleşme tutumu sergileyen iş yüklenicilerin örgüt ile ilgili faaliyetlere iştirakı ve örgüt gelişimine katkı koyma çabaları artma eğilimi gösterecektir.

3.1.3 Otantiklik Karakteristik Bileşeni ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Hizmetkar liderin, geçmişte vaat ettiği sözlerinin arkasında durması ve takipçilerine dürüst yaklaşımı, diğer bir ifade ile kişisel düşünceleri ve

tutumlarıyla uyumlu bir biçimde kendini ifade etmesi otantiklik karakteristiğinin çerçevesini oluşturmaktadır (Meacham, 2007: 1-2).

Otantiklik karakteristiği ile Organ'ın çalışmasında (1988) belirttiği 5 boyut çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele aldığımızda;

Özgecilik: Hizmetkar liderin dürüst ve tutarlı davranışları ile takipçileri üzerinde oluşturacağı otantiklik algısı, özgecilik boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin lideri örnek alarak geliştirecekleri dürüst ve erdemli tutum sonucunda çalışma arkadaşlarına karşı yardımlaşma duygularını geliştirecek, örgüt içi karşılıksız yardımlaşmaya dayalı sağlıklı bir iletişim ortamı oluşmasına olanak sağlayacaktır (Sağanak & Kuruöz, 2017: 448-449)

Vicdanlılık: Hizmetkar liderin dürüst ve tutarlı davranışları ile takipçileri üzerinde oluşturacağı otantiklik algısı ile, vicdanlılık boyutu kapsamında, iş yükleniciler algıladıkları ve lider tarafından tesis edilen güven ortamına binaen, iş ile alakalı formel faaliyetlerinin ötesinde, ekstra rol davranışları sergileme konusunda daha istekli olacaklar, dürüstlük algısı çerçevesinde işe geç kalma, molaları uzatma, görevin gerektiği kurallara uymama ve çalışma sahasında dağınıklık gibi, iş ortamında verimsizlik yaratacak olumsuz durumlardan uzak durma eğilimi göstereceklerdir (Dimovski, ve diğerleri, 2012: 10-12)

Centilmenlik: Hizmetkar liderin dürüst ve tutarlı davranışları ile takipçileri üzerinde oluşturacağı otantiklik algısının, centilmenlik boyutu kapsamında, iş yükleniciler nezdinde oluşacak, lider bazlı dürüstlüğe dayalı iletişimin, çalışma ortamında meydana gelebilecek çatışma durumu ve iletişim eksikliklerinin önüne geçebileceği, çalışma arkadaşlarının birbirine dürüst, adil ve saygı çerçevesinde yaklaşacağı, sağlıklı bir iş ortamı oluşumuna yardımcı olacağı söylenebilmektedir (George, 2015: 79-82).

Nezaket: Hizmetkar liderin dürüst ve tutarlı davranışları ile takipçileri üzerinde oluşturacağı otantiklik algısı, nezaket boyutu kapsamında, iş

yüklenicilerin dürüst tutumunun, çalışma ortamında sağlayacağı olumlu iletişim ortamı, çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen bilgi akışına dayalı koordinasyon sisteminin daha sağlıklı işlemlerini sağlayacak, çalışanlar arasındaki bilgi alışverişinin verimli şekilde sürdürülmesine olanak verecek, ayrıca dürüstlük ilkesi ile hareket eden iş yüklenicilerin, kendilerinin ve çevrelerinin haklarını korumaya azami biçimde riayet etmelerine olanak sağlayacaktır (George, 2015: 82-85).

Sivil Erdem: Hizmetkar liderin dürüst ve tutarlı davranışları ile takipçileri üzerinde oluşturacağı otantiklik algısı ile, sivil erdem boyutu kapsamında, örgüt dokusunda oluşacak dürüstlük merkezli yapının sonucu olarak, iş yüklenicilerin örgütsel aidiyet duygusu güçlenecek, buna bağlı olarak örgüt ile alakalı çalışmalara gönüllü katılımları ve örgütün gelişimi için fikir beyan edip, süreç ile alakalı sorumluluk almaları kolaylaşacaktır (George, 2015: 83-85).

3.1.4 Kişilerarası Kabullenme Karakteristik Bileşeni ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Hizmetkar liderin önemli karakteristik özelliklerinden bir diğeri olan kişilerarası kabullenme temel odak noktası olarak, takipçilerin hizmetkar lider tarafından her türlü şart altında, ayırım gözetmeksizin kabullenilmesinden ve onların hatalarına karşı gerçekleşen hoşgörölü yaklaşımdan almaktadır (Van Dierendonck, 2011: 1234).

Otantiklik karakteristiğı ile Organ'ın çalışmasında (1988) belirttiğı 5 boyut çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele aldığımızda;

Özgecılık: Hizmetkar liderin ayırım gözetmeksizin, tüm takipçilerini doğru ve hatalı davranışlarını bilerek kabul etmesi sonucu ortaya çıkan kişilerarası kabullenme karakteristiğı ile, özgecılık boyutu kapsamında, koşulsuz kabullenilmiş algısı sahibi iş yükleniciler, faaliyetleri kapsamında iletişim halinde bulundukları çalışma arkadaşları ve diğere paydaşlara karşı benzer şekilde tutum gösterecek, fark gözetmeksizin karşılıksız yardımlaşma

davranışını gösterme konusunda daha istekli hale geleceklerdir (Li, Jiang, Yong, & Zhou, 2018: 4-5).

Vicdanlılık: Hizmetkar liderin ayrım gözetmeksizin, tüm takipçilerini doğru ve hatalı davranışlarını bilerek kabul etmesi sonucu ortaya çıkan kişilerarası kabullenme karakteristiği ile, vicdanlılık boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin hata yapmaktan çekinmeden, örgütsel faaliyetlere katkı vermek amacıyla ekstra rol davranışları ve inovatif tutumlar sergilemeleri kolaylaşacak, bu durum örgüt ölçeğinde hedeflenen başarının ve nihai hedeflerin gerçekleşmesi için sürece fazladan katkı sağlayabilecektir.

Centilmenlik: Hizmetkar liderin ayrım gözetmeksizin, tüm takipçilerini doğru ve hatalı davranışlarını bilerek kabul etmesi sonucu ortaya çıkan kişilerarası kabullenme karakteristiği ile, vicdanlılık boyutu kapsamında, liderin tutumundan yola çıkan iş yüklenicilerin birbirlerini oldukları gibi kabul etmesiyle, çalışma ortamında oluşabilecek çatışma ortamından kaçınılabilecek, birbirlerine saygı ve sevgi çevresinde davranan iş yüklenicilerin sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturması mümkün olabilecektir.

Nezaket: Hizmetkar liderin ayrım gözetmeksizin, tüm takipçilerini doğru ve hatalı davranışlarını bilerek kabul etmesi sonucu ortaya çıkan kişilerarası kabullenme karakteristiği ile, nezaket boyutu kapsamında, birbirlerini koşulsuz kabullenmiş iş yüklenicilerin aralarında oluşacak sağlık iletişim, iş ortamındaki eksiksiz bilgi aktarımı, birlikte karar verme, hatalar karşısında usulen uyarı, eksiklikleri hatırlatma gibi olumlu davranışların desteklenmesi mümkün olabilecektir.

Sivil Erdem: Hizmetkar liderin ayrım gözetmeksizin, tüm takipçilerini doğru ve hatalı davranışlarını bilerek kabul etmesi sonucu ortaya çıkan kişilerarası kabullenme karakteristiği ile, sivil erdem boyutu kapsamında, koşulsuz kabullenmenin sonucu olarak iş yüklenicilerin örgütsel bağlılık duygusu güçlenecek, örgüt ile alakalı faaliyet ve toplantılara gönüllü katılımları ve örgütün gelişimi için inisiyatif almaları kolaylaşacaktır (Ferris, 2019: 8-9).

3.1.5 Yön Belirleme Karakteristik Bileşeni ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Temel odak noktası olarak cesaret kavramını alan ve hizmetkar liderliğin en önemli karakteristiklerinden olan yön belirleme olgusu, hizmetkar liderin, takipçilerin ve kendisinin sınırlarını bilerek, kişisel vizyonu ve tecrübesini kullanarak, ulaşılabilecek bir amaç ve bu amaca giden yol haritasını, destek beklemeeksizin yeni yaklaşımlar sergileyerek şekillendirmesi boyutudur (Van Dierendonck, 2011: 1234).

Otantiklik karakteristiği ile Organ'ın çalışmasında (1988) belirttiği 5 boyut çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele aldığımızda;

Özgecilik: Hizmetkar liderin cesaret ve vizyonu ile takipçileri bir amaç doğrultusunda güdülemesi sonucu ortaya çıkan yön belirleme karakteristiği ile, özgecilik boyutu kapsamında, iş yükleniciler liderin vizyonu ve cesaretinden etkilenecek, örgütsel anlamda çalışma arkadaşlarına ve iletişim içerisinde olduğu diğer paydaşlara karşı karşılıksız yardım tutumu sergileme konusunda daha aktif olabilirler.

Vicdanlılık: Hizmetkar liderin cesaret ve vizyonu ile takipçileri bir amaç doğrultusunda güdülemesi sonucu ortaya çıkan yön belirleme karakteristiği ile, vicdanlılık boyutu kapsamında, iş yükleniciler liderin cesur ve kararlı yaklaşımına uyarak, onun belirlediği hedefe ulaşmak amacıyla, ekstra rol davranışları sergileme konusunda daha fazla gayret sarf edebilir, liderin koyduğu amaca ulaşabilmek için, işe erken gelmek, fazla mesai yapmak, molaları kısaltmak, dakik ve düzgün çalışmak gibi olumlu davranış sergileme konusunda çabalarını arttırabilirler.

Centilmenlik: Hizmetkar liderin cesaret ve vizyonu ile takipçileri bir amaç doğrultusunda güdülemesi sonucu ortaya çıkan yön belirleme karakteristiği ile, centilmenlik boyutu kapsamında, liderin cesaret ve vizyonundan olumlu olarak etkilenen iş yüklenicilerin, çalışma ortamında oluşabilecek olumsuz

durumlardan kaçınma tutumu geliştirecekleri, ortak amaç doğrultusunda hareket ettikleri çalışma arkadaşlarına karşı destekleyici bir yaklaşım sergileyecekleri öngörülebilmektedir.

Nezaket: Hizmetkar liderin cesaret ve vizyonu ile takipçileri bir amaç doğrultusunda güdülemesi sonucu ortaya çıkan yön belirleme karakteristiği ile, nezaket boyutu kapsamında, liderin cesaret ve vizyonundan etkilenen iş yüklenicilerin oluşturacağı olumlu tutum, çalışma ortamındaki devamlı iletişimi oluşturan bilgi aktarımı, birlikte karar verme, uyarı, hatırlatma gibi davranışların pozitif anlamda gelişme şansı olacaktır.

Sivil Erdem: Hizmetkar liderin cesaret ve vizyonu ile takipçileri bir amaç doğrultusunda güdülemesi sonucu ortaya çıkan yön belirleme karakteristiği ile, sivil erdem boyutu kapsamında, örgütsel bağlılığın liderin vizyonu ve cesareti ile güçlenmesi sonucu, iş yükleniciler kurum ile ilgili konularda daha fazla sorumluluk alıp, liderin belirlediği amaca yönelik yenilikçi yaklaşımlar sergileme konusunda daha fazla gayret sarf eder hale gelebileceklerdir.

3.1.6 Sorumlu Yöneticilik Karakteristik Bileşeni ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Aidiyet, iş birliği ve sosyal sorumluluk olgularını odak noktası alan sorumlu yöneticilik kavramı, hizmetkar liderin uzun vadeli hedefler dahilinde, kişisel çıkarlarını arka planda tutarak, bağlı olduğu örgütü ve takipçileri içinde bulundukları topluma fayda sağlamaları için güdülemesi olarak nitelendirilmektedir (Barbuto & Wheeler, 2006: 308).

Otantiklik karakteristiği ile Organ'ın çalışmasında (1988) belirttiği 5 boyut çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ele aldığımızda;

Özgecilik: Hizmetkar liderin içinde bulunduğu topluma yarar sağlamak amacıyla aidiyet ve sosyal sorumluluk bilinci ile gerçekleştirdiği çalışmalarını içeren sorumlu yöneticilik karakteristiği ile, özgecilik boyutu kapsamında,

iş yükleniciler liderin topluma faydalı olma amacıyla, çıkar gözetmeksizin gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenip, karşılıksız yardımlaşma tutumlarını güçlendirerek gerçekleştirebilirler (Mallén, Chiva, Alegre, & Guinot, 2015: 272-273).

Vicdanlılık: Hizmetkar liderin içinde bulunduğu topluma yarar sağlamak amacıyla aidiyet ve sosyal sorumluluk bilinci ile gerçekleştirdiği çalışmaları içeren sorumlu yöneticilik karakteristiği ile, vicdanlılık boyutu kapsamında, topluma bağlılık duygusuyla hareket edip, sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştiren liderin davranışları, iş yüklenicilere ilham verip, formel faaliyetleri dışında, topluma ve çevreye yarar sağlayacak ekstra faaliyetlere katılım göstermeleri konusunda onları güdüleyebilmektedir.

Centilmenlik: Hizmetkar liderin içinde bulunduğu topluma yarar sağlamak amacıyla, aidiyet ve sosyal sorumluluk bilinci ile gerçekleştirdiği çalışmaları içeren sorumlu yöneticilik karakteristiği, vicdanlılık boyutu kapsamında, iş yükleniciler, liderin toplumsal sorunları ve çatışmaları çözmek adına gerçekleştirdiği faaliyet ve projelerin etkisi ile, kendi aralarında çatışmaya sebebiyet verebilecek davranışlardan kaçınma tutumu sergileyecektir.

Nezaket: Hizmetkar liderin içinde bulunduğu topluma yarar sağlamak amacıyla, aidiyet ve sosyal sorumluluk bilinci ile gerçekleştirdiği çalışmaları içeren sorumlu yöneticilik karakteristiği, nezaket boyutu kapsamında, liderin toplumsal sorunları çözmek adına aldığı inisiyatiften etkilenen iş yüklenicilerin oluşturacağı pozitif tutum, çalışma ortamındaki iletişimin olumlu anlamda gelişmesini yardımcı olacaktır.

Sivil Erdem: Hizmetkar liderin içinde bulunduğu topluma yarar sağlamak amacıyla, aidiyet ve sosyal sorumluluk bilinci ile gerçekleştirdiği çalışmaları içeren sorumlu yöneticilik karakteristiği, sivil erdem boyutu kapsamında, iş yüklenicilerin, liderin aidiyet duygusu ile gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk çalışmalarından etkilenmesi ile hem kuruma hem lidere

olan bağılılığı artacak, aidiyet duygusu gelişmiş iş yükleniciler, örgütsel faaliyetlere daha güçlü katılım gösterebilecektir.

3.2 Araştırma: TORBALI TİCARET ODASI ÖRNEKLEMİ ÜZERİNDEN HİZMETKÂR LİDERLİĞİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SERGİLENMESİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

3.2.1 Araştırmanın Kapsamı

Torbalı Ticaret Odası örneklemini üzerinden hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesindeki rolünün incelenmesi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümü, araştırmaya ilişkin bilgileri, araştırmanın amacını, önemini, evrenini, yöntemini, sınırlılıklarını içermektedir.

Araştırma iki yönlü gerçekleştirilmiş olup önce ticaret odalarının tanım, amaç ve görevleri, oda organlarının idari yapısı, Torbalı Ticaret Odası'nın tarihçesi, kurumsal bilgileri ve hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenleri çerçevesinde Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un faaliyetlerinin incelenmesi konuları ikincil veri kaynakları üzerinden araştırılmış daha sonra Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un hizmetkar liderlik davranışlarının takipçiler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumdaki rolü konusunda birincil veri tekniği olarak nitelendirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.2.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın genel amacı; hizmetkar liderlik davranışlarının takipçiler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesindeki rolünün incelenmesidir. Bu kapsamda Torbalı

Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun örneğinden yola çıkılarak iki yönü bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada ticaret odalarının tanım, amaç ve görevleri araştırılmış, ardından Torbalı Ticaret Odası'na ilişkin tarihçe ve kurumsal bilgiler derlenmiştir. Yine araştırmanın bu aşamasında Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un faaliyetleri hizmetkar liderlik özellikleri kapsamında incelenmiştir.

İkinci aşamada ise Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un hizmetkar liderlik davranışlarının takipçiler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesindeki rolü incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilecek veriler ile örgütlerin modern dünyada sürdürülebilirliklerini sağlamaları için gerekli şartlardan biri olarak ele alınan hizmetkar liderlik olgusunun ve örgütsel vatandaşlık davranışının, kamu ve özel sektördeki bilinirliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilecek veriler ve değerlendirmeler, hizmetkar liderlik kavramının ve örgütsel vatandaşlık davranışının, farklı sektörlerden çeşitli iş sahalarında kullanımı için önem teşkil etmektedir.

3.2.3 Araştırmanın Yöntemi

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılacak sorular belirlenirken, James Alan Laub'un (1999) çalışmasındaki hizmetkar liderlik ölçeği çerçevesinde hazırlanmış sorulardan ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme algısına yönelik olarak Dennis Organ (1988)'in "örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturan beş boyut"undan, Hakkı Kahveci ve Ahmet Aypay'ın (Kahveci &

Aypay, 2012: 23) hazırlamış olduğu hizmetkar liderlik ölçeğinden, İbrahim Topçu ve arkadaşlarının (Topçu, Harmancı Seren, Kaya, Karadal, & Yıldırım, 2012: 15-16) çalışmasında kullanılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden ve M. Gökhan Bitmiş ve arkadaşlarının (Bitmiş, Sökmen, & Turgut, 2014: 7-8) çalışmasında kullanılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bu ölçeklerden yola çıkılarak hazırlanan soruların, katılımcıların rahatlıkla anlayıp yanıtlayabilecek nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda elde edilen veriler, Remzi Altunışık ve arkadaşlarının (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2012: 324) yayımladığı çalışma baz alınarak, “betimsel analiz” yöntemi ile analiz edilmiştir.

3.2.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Torbalı Ticaret Odası’na bağlı organlarda görev alan kişiler oluşturmuştur. Bu organlar, Torbalı Ticaret Odası Yönetim Kurulu, Torbalı Ticaret Odası Meclisi, Torbalı Ticaret Odası Disiplin Kurulu, Torbalı Ticaret Odası Meslek Komiteleri, Torbalı Ticaret Odası İdari Birimi ve Torbalı Ticaret Odası Başkanlık Birimi olarak sıralanmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubu belirlenirken, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tiplerinden, kasti örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2012: 142). Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi, gerçekleştirilen çalışma için sağlıklı veriler elde edilebilecek, araştırma konusu ile ilgili bilgi sahibi katılımcıların çalışmaya katılımının sağlanmasıdır.

Bu çerçevede araştırmanın evreni, Torbalı Ticaret Odası Yönetim Kurulu üyesi 7 kişi, Torbalı Ticaret Odası Meclisi üyesi 13 kişi,

Torbalı Ticaret Odası Disiplin Kurulu üyesi 8 kişi, Torbalı Ticaret Odası Meslek Komiteleri üyesi 7 kişi, Torbalı Ticaret Odası personeli 15 kişi olmak üzere toplam 50 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında, 4 yönetim kurulu üyesi, 6 meclis üyesi, 5 disiplin kurulu üyesi, 5 meslek komitesi üyesi, 15 oda personeli ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın örnekleme 35 kişiden oluşmaktadır.

3.2.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın gerçekleştiği süreçte, örneklem biriminin fiziksel ve mental durumu, çevresel koşullar gibi tüm olumsuz ihtimaller araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Araştırma örneklem grubu Torbalı Ticaret Odası organlarını oluşturan, Torbalı Ticaret Odası Yönetim Kurulu, Torbalı Ticaret Odası Meclisi, Torbalı Ticaret Odası Disiplin Kurulu, Torbalı Ticaret Odası Meslek Komiteleri ve Torbalı Ticaret Odası İdari Birimi üyesi 35 kişi ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamında, uluslararası literatür taraması sonucu hizmetkar liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolünü ölçecek bir soru formu belirlenememiştir.

Hizmetkar liderliğin, örgütsel vatandaşlık oluşumundaki rolünü belirlemek adına, James Alan Laub'un (1999) çalışmasındaki hizmetkar liderlik ölçeği çerçevesinde hazırlanmış sorulardan, Hakkı Kahveci ve Ahmet Aypay'ın (Kahveci & Aypay, 2012: 23) hazırlamış olduğu hizmetkar liderlik ölçeğinden, örgütsel vatandaşlık davranışı algısını ortaya koymak için İbrahim Topçu ve arkadaşlarının (Topçu, Harmancı Seren, Kaya, Karadal, & Yıldırım, 2012: 15-16) çalışmasında kullanılmış olan örgütsel vatandaşlık

davranışı ölçeğinden ve M. Gökhan Bitmiş ve arkadaşlarının (Bitmiş, Sökmen, & Turgut, 2014: 7-8) çalışmasında kullanılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden yararlanılarak bir soru formu hazırlanmıştır.

3.3 BİRİNCİ AŞAMA ARAŞTIRMA BULGULARI

Birinci aşamada araştırma bulguları ticaret odalarının tanım, amaçları, görevleri ve oda organları idari yapısı, Torbalı Ticaret Odası tarihçesi, kurumsal bilgilerini içermekte ve yine bu aşamada Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un faaliyetleri hizmetkar liderlik özellikleri kapsamında incelenmektedir.

3.3.1 Ticaret Odaları Hakkında Genel Bilgi

Araştırma kapsamında konu edilen ticaret odaları, “5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” çerçevesinde kurulmuş, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır.

Odalar, yarı resmi kişilikleri sayesinde, örgütsel yapısı içerisinde kamu ve özel sektör unsurlarını bir arada barındırmaktadır. Ticaret Odasına üye olan her şirket, bir ticari işletme olup, şirket bünyesinde görev alan yönetici veya imtiyaz sahibi gerçek kişiler tarafından temsil edilmektedir. Üye şirketlerin temsilcilerinin iştiraki ile 5 senede bir yapılan demokratik seçimler neticesinde, odaların organları olan; yönetim kurulu, oda meclisi, disiplin kurulu ve meslek komiteleri oluşturulmaktadır. Bu organlar, üye şirketler ve bölge ekonomisi adına, idari, ticari ve sinai faaliyetlerin öncüsü, denetleyicisi ve uygulayıcısı olmaktadır. Ayrıca yönetim kurulu içerisinde seçilen, oda başkanı, bölgedeki şirketlerin statüsü ile ilgili çalışmaları yürütmek ve finansal anlamda gelişimlerini sağlamak adına, oda bünyesindeki en yüksek yürütme mercii olarak yetkilendirilmektedir.

Ticaret odaları ile ilgili Johann Landsberg ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirdiği çalışma göz önüne alındığında, ticaret odalarının hem bölgesel hem kurumsal anlamda, oda üyeleri konumundaki şirketlerin idari ve örgütsel yapılarını direkt olarak etkilediği gözlemlenebilmektedir. Ayrıca Bashir Ahmed Bhuyan ve Abdul Latif'in (2011) çalışması incelendiğinde oda başkanının, odaya bağlı şirketlerin profesyonel anlamda gelişimi ve kurumsallaşması konusunda yön verici bir rol üstlendiği de belirtilebilmektedir.

Bu kapsamda, ticaret odası bir örgüt olarak ele alındığında, oda başkanının, oda organ üyeleri ve oda üyeleri tarafından oluşturulan örgüte liderlik ettiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Oda başkanının hizmetkar liderlik özellikleri taşıyan yapısı ve davranışlarının, takipçileri olarak konumlandırabileceğimiz oda organ üyeleri ve oda üyeleri nezdinde yaratacağı intibanın, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna olumlu yönde katkı yapacağı söylenebilir.

3.3.2 Ticaret Odaları Tanım, Amaç, Görevleri ve Oda Organ Yapısı

Tanım: 18.5.2004 tarihli, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu'na göre ticaret odaları; “Odalar; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır (Resmi Gazete, 2004: 8771) şeklinde tanımlanmıştır.

Amaç: Ticaret odalarının kuruluş ve faaliyet amaçlarını, kanunda belirtilen tanıma uygun olarak (Resmi Gazete, 2004: 8771); odaya üye şirketlerin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki ve sektörel

faaliyetlerine destek olmak, faaliyetlerinin gelişimi için üyelerine gerekli yardımları sağlamak, üyelerin hem birbirleri ile ilişkilerinde hem halk ile olan ilişkilerinde, etikliği, disiplini ve güveni tahsis etmek ve 5174 sayılı kanunda belirtilen kamu görevlerini ifa etmek şeklinde özetlemektedir.

Görevleri: Ticaret odalarının görevleri ilgili kanun ve hükümlerde şu şekilde belirtilmektedir (Resmi Gazete, 2004: 8775-8776):

- *“Meslek etiğini, disiplini, dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine yardımcı olmak.*
- *Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri iletmek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine sağlamak veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek.*
- *Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeyi gerçekleştirmek, bölgeleri içindeki iktisadi, ticari ve sınai faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip etmek, kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak.*
- *Meslek faaliyetlerine ait konularda resmi makamlara başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.*
- *Çalışma alanları içindeki ticari ve sınai örf, adet ve teamülleri tespit etmek, bakanlığın onayına sunmak ve ilan etmek.*
- *Üyeleri tarafından uyulması zorunlu mesleki kararları almak.*

- *Yurtiçi ve yurtdışı fuar ve sergilere katılmak.*
- *Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununun 125. maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin tavan fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak.*
- *Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde birlik ve bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.*
- *Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları birliğe talep halinde iletmek.*
- *Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara aktarılması halinde bu işleri yürütmek.*
- *Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin hizmetleri gerçekleştirmek.*
- *Yurtiçi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip, birliğe teklifte bulunmak.*
- *Üyeleri hakkındaki tüketici şikayetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak.*
- *Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek.*
- *Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak.*

- *Milli Eğitim Bakanlığı'nın izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kurslar açmak, açılan kurslara destek olmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; mesleki ve teknik eğitimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenleme.*
- *İlgililerin talebi halinde, ticari ve sınai uyumsuzluklarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak.*
- *Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırılar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak.*
- *Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek görevlerini ifa etmektedir”.*

Oda Organları İdari Yapısı: Ticaret odalarının hukuki ve resmi niteliğini, oda organlarının yapısını ve fonksiyonlarını barındıran idari yapı, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın “5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu”nun ilgili hükümlerince belirlenmiş ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları statüsüne uygun olarak düzenlenmiştir. Anayasanın 135. Maddesi kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının hukuki niteliğini “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir” şeklinde belirtmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: 26).

Aynı kanun maddesinde; *“Bu meslek kuruluşları, kuruluş amaçları dışında faaliyette bulunamazlar. Bu meslek kuruluşları ve üst kuruluşları organlarının seçimlerinde siyasî partiler aday gösteremezler. Bu meslek kuruluşları üzerinde devletin idarî ve malî denetimine ilişkin kurallar kanunla düzenlenir. Amaçları dışında faaliyet gösteren meslek kuruluşlarının sorumlu organlarının görevine, kanunun belirlediği merciin veya cumhuriyet savcısının istemi üzerine mahkeme kararıyla son verilir ve yerlerine yenileri seçtirilir”* hükümleri ile ticaret odalarının hukuki niteliğine sınırlamalar getirilmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: 27).

Ticaret odalarının oda organları ise, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu’nda meslek komiteleri, meclis, yönetim kurulu, disiplin kurulu olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır (Resmi Gazete, 2004: 8777).

3.3.3 Torbalı Ticaret Odası Tarihçesi ve Kurumsal Bilgileri

Torbalı Ticaret Odası, ilk başkanı Kadir Yedekaslan’ın girişimleri sonucu 1978 yılında Bayındır Ticaret Odası’ndan ayrılan 427 üyenin inisiyatifi ile kurulmuştur. Torbalı Ticaret Odası, 7 meslek komitesinde 47 komite üyesi, 20 meclis üyesi, 7 kişilik Yönetim Kurulu ve 11 personeli ile 2.468 üyesine hizmet vermektedir. 2008 yılında hizmet kalitesinin artırılması yolunda önemli bir adım atarak ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemini kurmuş ve denetimi geçerek ISO 9001:28 belgesini almaya hak kazanmıştır. Bunu takiben; TOBB Akreditasyon Sistemi’ne dahil olmak için 2011 yılında başvuru yapan Torbalı Ticaret Odası, 28 oda/borsa ile gözlem sürecine kabul edilmiştir. Yürütülen çalışmalar neticesinde 2012 yılında “Akredite Oda” olmaya hak kazanmıştır. 2018 yılında gerçekleşen akreditasyon denetlemelerini geçen Torbalı Ticaret Odası, “Akredite Oda” unvanını korumuştur (<http://www.torbalito.org.tr/odamiz-hakkinda>, Erişim Tarihi: 24.04.2019).

Yönetim kurulu başkanlığını Abdulvahap Olgun, meclis başkanlığını Erkan Aksoy, genel sekreterliğini Bahadır Yılmaz'ın yaptığı Torbalı Ticaret Odası;

“Meslek ilkelerinden taviz vermeden, gelişime açık çağdaş hizmet bilinciyle bölgemizde, ülkemizde ve dünyada örnek bir oda olmak amacıyla; kurumsallaşmayı ve hizmet sunumunu profesyonel anlamda başararak üye memnuniyetini en üst seviyeye çıkaracak hizmeti zamanında sunan, meslek ahlakını ve birlikteliğini koruyan, ticari ve sınai ihtilafların doğmasını önleyen ve olması durumunda görevini tarafsızca yerine getiren, geçmişte olduğu gibi gelecekte de bölgenin sanayi, ekonomik ve kültürel yaşamına yön vermeye devam eden lider sivil toplum kuruluşu olmaktır” vizyonu çerçevesinden faaliyetlerini yürütmektedir.

Torbalı Ticaret Odası bünyesinde; devlet teşvikleri konusunda girişimci adaylarına yol gösteren için KOSGEB birimini, iş arayanları kayıtlı şirketlere yönlendiren ve İŞKUR bölge koordinatörlüğü ile entegre çalışan İŞKUR birimini, şirketlerin ihtiyacı olan sosyal ve teknik eğitimleri alması için aracı olan ve eğitimin bir kısmını kendisi veren eğitim birimini, dış ticaret ile alakalı devlet destekleri, dış pazarlara giriş yöntemleri ve uluslararası hukuki regülasyonlar konusunda destek sağlayan dış ticaret birimini, odanın sosyal sorumluluk, halka ilişkiler ve basın enformasyon çalışmalarını yürüten kurumsal iletişim birimini ve şirket kuruluşu/kapanış, oda tescil işlemleri, ticaret sicil işlemleri dahil olmak üzere tüm ticari noter işlemlerini gerçekleştiren idari birimi barındırmaktadır.

3.3.4 Hizmetkar Liderliğin Karakteristik Bileşenleri Çerçevesinde Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi ve Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un Faaliyetleri Van Dierendonck'a (2011) göre

hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenleri olan takipçileri güçlendirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabullenme, yön belirleme, sorumlu yöneticilik kapsamında incelenmiştir.

İnceleme aşamasında Abdulvahap Olgun'un faaliyetleri hakkında çıkan gazete ve internet haberleri, Torbalı Ticaret Odası tarafından yayınlanan Cazip Kent Dergisi, Torbalı Ticaret Odası 2013-2018 faaliyet raporu taranmış ve bu doğrultuda Abdulvahap Olgun'un hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenleri çerçevesinde ne tür faaliyet, tutum ve davranışlar gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur.

3.3.4.1 Takipçileri Güçlendirme Karakteristik Bileşeni ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi

Örnek 1: Takipçileri güçlendirme kapsamında ele alınacak ilk örnek, 1 Aralık 2017 tarihinde faaliyete geçen ve Türkiye kapsamında Ticaret Odaları tarihinde bir ilk niteliği taşıyan Dış İlişkiler ve Kurumsal İletişim Birimi'nin kuruluşudur.

İki organize sanayi ve 800'e yakın fabrikaya ev sahipliği yapan Torbalı, 2018 verilerine göre 66 ili geride bırakarak, 1.2 milyar dolara yakın bir ihracatı rakamı gerçekleştirmiştir (<http://www.egepostasi.com/haber/2018-yili-ihracat-rakamlari-aciklandi-torbalı-66-ili-geride-birakti/209708>, Erişim Tarihi 13.03.2019).

Bölge toplamda 2500'e yakın işletme ve 60000'in üstünde istihdama ev sahipliği yaparak, Ege Bölgesi'nin ve Türkiye'nin önemli ticari bölgelerinden biri haline gelmiştir. Bölgenin kamusal ölçekte ticari ve sinai denetmenliğini yürüten Torbalı Ticaret Odası, tamamı kendisine bağlı olan firmaların ihracat rakamlarının artması ve kurumsallaşmasına katkı koymayı hedefleyen çalışmalar

yürütmüştür. Abdulvahap Olgun'un kişisel inisiyatifi ile kurulan Dış İlişkiler ve Kurumsal İletişim Birimi ihracat, ithalat, üretim ve kurumsallaşma alanlarında üyelere destek sunmayı hedeflemiştir. Odalar tarihinde ilk kez oluşturulan ve 1 Aralık 2017'den bugüne faaliyetlerini sürdüren bu birim, takipçisi niteliğindeki üyeleri birçok alanda güçlendirerek, faaliyetlerinde verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlama olgularını temel hedef olarak belirlemiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/tto-yeni-birim-kurdu-40668099>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 2: Takipçileri güçlendirme kapsamındaki ikinci örnek, Abdulvahap Olgun'un öncülüğünde başlatılan “İhracatta Yanınızdayız” programıdır. Temmuz – Ağustos 2018 dönemi, Türkiye ekonomisini etkileyen yabancı kur paritelerinde ön görülemez değişimleri içeren bir ekonomik kriz sürecine ev sahipliği yapmıştır. Tüm Türkiye’de olduğu gibi Torbalı’da faaliyet gösteren şirketler bu durumdan olumsuz etkilenmiş, süreç finansal bir durgunluğu beraberinde getirmiştir.

Yaşanan bu sürecin hemen sonrasında, bölgedeki şirketlerin, krizi minimum hasarla atlattıklarına yardımcı olmak amacıyla Olgun tarafından “İhracatta Yanınızdayız” programı planlanmış ve 2018 Ağustos’unun sonunda yürürlüğe girmiştir. Bu program kapsamında, güçlendirilecek hedef takipçiler olarak ihracata başlamak isteyen veya ihracat sürecine başlamış ancak yeterli verimi alamamış işletmeler belirlenmiş ve bu işletmelere ihraç kalemlerinin belirlenmesi, belirlenen ihraç kalemlerine uygun bölge ve ülkelerin belirlenmesi, çalışılacak ülkelerin hukuki regülasyonlarının şirketlere aktarımı, ihracat bazlı toplantılarda ve eğitimlerde oda birimlerinin kullanımı, atışelik, müşavirlik ve büyükelçiliklerle yazışmaların yürütülmesi ve çevirmenlik gibi birçok alanda destek sağlayan geniş kapsamlı bir programdan yararlanma fırsatı sunulmuştur (<http://www.egedesonsoz.com/haber/torbalı-ticaret-odasi-ndan-ihracat-atagi/993478>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 3: Takipçileri güçlendirme kapsamında verilecek üçüncü örnek ise, “Kariyer ve İstihdam Fuarı” projesidir. 29 Nisan-3 Mayıs 2019 tarihlerinde dördüncüsü düzenlenen etkinlik, Torbalı Ticaret Odası ev sahipliğinde, İŞKUR ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün destekleri ile bölge istihdamına hem işçi hem işveren yönünden çift yönlü katkı sağlamak amacıyla Abdulvahap Olgun tarafından 2015 yılında hayata geçirilmiş bir projedir.

Kariyer ve İstihdam Fuarı, odaya üye şirketlerin iş aramak için harcadığı zamanı ve maliyetleri azaltmak, işe alım konusunda uzmanlık sahibi olmayan şirketleri bu alanda desteklemek, bunlara ek olarak işverenlerin iş arayanlarla birebir görüşme yapmak için ihtiyaç duydukları platform ve ortamı sağlamak amacı ile planlanmış bir güçlendirme projesi olarak gerçekleştirilmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/torbalida-isveren-ve-issizler-bulustu-40833050>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

3.3.4.2 Alçakgönüllülük Karakteristik Bileşeni ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun’un Faaliyetlerinin İncelenmesi

Örnek 1: Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun’un sergilediği davranış ve tutumlarda alçakgönüllülük davranışına verilebilecek ilk örnek, Torbalı’da gerçekleşen grev ve iş yavaşlatma eylemlerinde ilgili kurumların personellerine karşı geliştirdiği pozitif tutumdur.

İzmir’in de aralarında bulunduğu üç şehirde faaliyet gösteren Avusturya merkezli Süperpak Ambalaj Sanayi fabrikalarında 20 Haziran 2018’de üretim, çalışanların ücret ve özlük hakları çerçevesinde talep ettiği koşulların karşılanmaması neticesinde durdurulmuştur. Fabrikaya bağlı işçiler ve şirket yetkilileri arasında

gerçekleşen görüşmelerden sonuç alınamayınca, işçiler yasal hakları çerçevesinde greve gitme kararı almışlardır (<http://www.buyuktorbali.com/olgun-araci-oldu/>, Erişim Tarihi 27.04.2019). Sorunun aşılammaması üzerine devreye giren Başkan Olgun, işçileri fabrikalarında ziyaret ederek süreç ile ilgili istişarelerde bulunmuştur. Kamusal statüsü gereği, işverenlere hitap eden, iş adamlarının üye olduğu bir odanın başkanı olarak, şirket yetkililerinden önce işçileri fabrikalarında ziyaret ederek konum ve statüden ziyade emek ve adalet odaklı bir yaklaşım sergilemiştir. Süperpak Ambalaj Sanayi fabrikalarında gerçekleşen grevlerden önce, Dr. Oetker, Form Mukavva Ambalaj gibi şirketlerin grev ve iş yavaşlatma eylemlerinde de arabuluculuk görevi üstlenen Başkan Olgun, makam ve bürokratik hiyerarşi gözetmeksizin çalışan hakları konusunda inisiyatif almıştır.

Örnek 2: Alçakgönüllülük konusunda verilebilecek bir diğer örnek ise Torbalı Ticaret Odası Çok Amaçlı Salonu'nun isminin değiştirilmesi sürecinde gerçekleşmiştir. Torbalı Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığını yürüten Adnan Öztaş, 9 Mayıs 2018 tarihinde geçirdiği kalp krizi sonucu yaşamını yitirmiştir. Öztaş'ın ölümü üzerine, Olgun'un önerisi sonucu oda meclisinin aldığı karar ile 12 Eylül 2018'de geniş katılımlı bir meclis özel oturumu gerçekleştirilmiş, bu oturum sonucunda Torbalı Ticaret Odası Çok Amaçlı Salonu'nun ismi "Adnan Öztaş Çok Amaçlı Salonu" olarak değiştirilmiştir. Başkan Olgun bu davranışı ile çalışma arkadaşı ve yardımcısının anısını onurlandırmış, kendisinin de salonun inşa sürecinde sarf ettiği emeğinin çok olmasına karşın, bir adım geri atarak kendi yerine merhum yardımcısının adını ölümsüzleştirmeyi tercih etmiştir (<http://www.milliyet.com.tr/oztas-in-anisina-ege-2737139/>, Erişim Tarihi: 24.04.2019).

Örnek 3: Büyük Torbalı gazetesi köşe yazarı Cemil Zeybeker (<http://www.buyuktorbali.com/olgunun-performansi/>, Erişim Tarihi: 24.04.2019), Abdulvahap Olgun ile alakalı *“Görevi gereği en üst düzey davete de katılıyor, ilçesine duyduğu sorumluluk gereği domates üreticisi ile de dertleniyor... Torbalı’nın domatesini tanıtmayı kendine görev biliyor. Bize böyle idareciler lazım... Hayat, makam arabalarından, davetlerden ibaret değil... ‘Ticaret Odası’ başkanı olmanız sizi sadece ‘iş dünyası’ ile sınırlandırmıyor, icabında domates üreticisinin ayağına gidip ‘bereketli olsun’ diyebiliyorsan kazanırsın... İnsan kazanırsın, gönül kazanırsın, güven verirsin. Eminim ki Olgun, o tarladan giderken üreticiye kartvizitini de vermiştir.”* ifadelerini kullanmıştır. Bu şekilde Abdulvahap Olgun’un alçakgönüllülük içeren davranışlarından dem vurmuş, yazısının “Domates Tarlasına İnən Başkan” başlıklı kısmını *“Çiftçi eve gidecek, yemeğini yerken, ‘Hanım bugün Ticaret Odası Başkanı tarlamıza geldi; bir derdin olursa çekinme, ara dedi’ diyecek... Bu bir örnek... Önemli olan insanlara dokunmak, yüreklerine temas etmek...”* şeklinde tamamlamıştır.

3.3.4.3 Otantiklik Karakteristik Bileşeni ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun’un Faaliyetlerinin İncelenmesi

Örnek 1: Abdulvahap Olgun’un otantiklik kapsamında incelenebilecek ilk faaliyeti, kendisi tarafından bizzat kaleme alınan “Güven Mektupları Projesi”dir. Bu proje kapsamında, ülkemizi ekonomi başta olmak üzere birçok alanda olumsuz etkileyen Fetullahçı Terör Örgütü (FETÖ)’nün 2016 yılında gerçekleştirdiği darbe teşebbüsü sonrasında, bölgesel yatırımların devam etmesi ve süreçten tedirgin olan yabancı sermayenin teskin edilmesi için o dönem üyesi olan elli dört yabancı şirkete kendi imzasıyla ve İngilizce olarak hazırlanan bir mektup göndermiştir. Olgun mektubunda, yaşanan süreci bölge ekonomisi açısından değerlendirmiş, süreç sonrası bürokratik işlemlerin ve finansal faaliyetlerin sürdürülmesi

konusunda bir aksaklık olmadığını ve olmayacağını belirtmiş, firmaların yaşayabilecekleri herhangi bir aksaklık durumunda kendisine ulaşmalarını rica etmiş ve aksaklıkların giderilmesi için gerekli adımların bizzat takip edileceğini belirtmiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/ttoda-yabanci-sermayeli-54-sirkete-guven-mektubu-37315781>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

İlk güven mektubunun yazılmasından iki yıl sonra Abdulvahap Olgun, Temmuz-Ağustos 2018 periyodunda gerçekleşen ekonomik durgunluk sürecini takiben, aşırı kur dalgalanmaları yüzünden olumsuz etkilenen şirketleri ve potansiyel yatırımcıları bilgilendirmek adına, bölgedeki altmış yabancı sermayeli şirkete hitaben ikinci bir güven mektubu kaleme almıştır. Başkan Olgun mektubunda, asparagas haberlere kulak asılmaması gerektiğini, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) ve Merkez Bankası'nın müdahaleleri ile durumun stabil haline geldiğini, bölgede dile getirilen dedikoduların aksine hiçbir şirketin iflas kararı almadığını belirtmiş, bölgedeki tüm fabrikalar ile iletişim halinde olduğunu, panik yaratacak bir husus olmadığı konusunda garanti vermiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/yabanci-sirketlere-guven-mektubu-yazdi-40931122>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 2: Abdulvahap Olgun, “Güven Mektupları” ve kişisel söylemleri çerçevesinde, bölgesel ekonomiye ve üye şirketlere desteklerinin her daim devam edeceği konusunda garantör olarak konuya ilişkin birçok faaliyette bulunmuştur. Bu güven odaklı faaliyetlerin ilk sırasında, 2017 yılından beri sürdürülen üyeler ile alakalı ücrete tabi oda faaliyetlerine zam yapılmaması konusunda alınan karar gelmektedir. Olgun önderliğinde yönetim kurulu tarafından alınan kararlar, üye aidatları, kayıt ücretleri sicil hizmetleri, ihracat belgesi, yerli malı belgesi ve kapasite raporu ücretleri başta olmak üzere yirmi kalem hizmetinde tarife ücretine herhangi bir zam yapılmazken, imza tasdiği hizmetinde ise indirimde gidilmiştir

3.3.4.4 Kişilerarası Kabullenme Karakteristik Bileşeni ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdolvahap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi

Örnek 1: Abdolvahap Olgun'un kişilerarası kabullenme ile ilgili göstermiş olduğu ekstra tutum ve davranışlara ilk örnek "Çapraz Kaynaştırma Toplantıları" projesidir. Bu proje kapsamında Olgun, yönetime geldiği 2013 yılından başlayarak, sektör, çalışma biçimi, mali büyüklük ve ticari hacim farkı gözetmeksizin, farklı çalışma dallarından beş yüzün üzerinde üye şirket temsilcisini "Çapraz Kaynaştırma Toplantıları" kapsamında bir araya getirmiş, şirket temsilcilerinin birbirlerini tanınması ve oluşturabilecekleri potansiyel iş birliği süreci için zemin hazırlamıştır (Torbalı Ticaret Odası, 2018: 26).

Örnek 2: Bu kapsamda gerçekleştirilen bir başka proje ise "Gönül Sofrası" olmuştur. Proje kapsamında, Olgun'un yönetime geldiği 2013 yılından başlanarak ve Ramazan ayı süresince, geniş kapsamlı bir iftar ve istişare programı düzenlenmiş, programa "Çapraz Kaynaştırma Toplantıları" sistemi çerçevesinde, tüm üyelerin daveti ve katılımı sağlanmıştır. Bu proje ile üyeler arasında birlik ve dayanışmanın gelişmesi hedeflenmiştir (Torbalı Ticaret Odası, 2018: 28).

Örnek 3: Bu çalışmalarına ek olarak Olgun, 2013-2017 yılları arasında, bölgede faaliyete başlayan 1500'ün üzerinde üye işyerini ekonomik açıdan taşıdıkları önem ya da ekonomiye olan katkıları boyutunda ayırmaksızın ziyaret etmiş, üyelerin sorun ve isteklerine yerinde çözüm bulabilmek adına çalışmalar yürütmüştür (Torbalı Ticaret Odası, 2018: 48).

3.3.4.5 Yön Belirleme Karakteristik Bileşeni ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdolvahap Olgun'un Faaliyetlerinin İncelenmesi

Örnek 1: Abdolvahap Olgun'un yön belirleme çerçevesinde gerçekleştirdiği rol davranışlarından ilki, İzmir bölgesinde faaliyet gösteren çimento firmaların kartelleşme süreçleri ile mücadelesi olmuştur. 2016 yılının başında İzmir bölgesinde faaliyet gösteren 10 hazır çimento üreticisi aldıkları ortak kararla, hazır çimentoya yüzde 35 oranında zam yapmış, bu durum bölgede inşaat sektöründe faaliyet gösteren girişimcilerin tepkisine neden olmuştur. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren girişimciler Olgun önderliğinde örgütlenmiş ve “Harç Bitti, Yapı Paydos” sloganı ile bir eylem planı oluşturmuşlardır. Eylem planı kapsamında örgütlenen inşaat sektörü temsilcileri, 15 gün boyunca çimento şirketlerinden alışveriş yapmamış, tepki sonucunda çimento şirketleri yaptıkları zamları geri almak zorunda kalmıştır. Bu durumu takiben, Olgun önderliğindeki inşaat sektörü temsilcileri Rekabet Kurumu'na başvurmuş ve çimento şirketlerinin “uyumlu eylem halinde bölge paylaşmak ve fiyatları artırmak” suçundan, 4054 sayılı kanunun 4. Maddesi kapsamında 71 milyon Türk Lirası ceza almalarını sağlamıştır (<https://www.haberler.com/izmir-den-10-firmaya-sorusturma-8443497-haberi/>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 2: Yön belirleme konusunda verilebilecek bir başka örnek, Abdolvahap Olgun'un 2011 yılında öncülük ettiği, Torbalı Taşkesik mevkiine yapılması planlanan katı atık tesisine karşı oluşturulan sivil inisiyatif hareketidir. İzmir Büyükşehir Belediyesi, Harmandalı Katı Atık Tesisinin kapasitesini doldurması sonucu 2010 yılında aldığı kararla, Torbalı'nın Taşkesik beldesini yeni katık atık merkezinin yapılacağı yer olarak belirlemiştir. Taşkesik beldesinde yaşayan vatandaşlar, bölgenin yerleşim alanı olması ve kurulacak katı atık merkezinin doğaya geri dönüşü olamayacak ölçüde zarar vereceğini

savunarak İzmir Büyükşehir Belediyesine itirazda bulunmuş, ancak sonuç alamamışlardır. Bu durum üzerine dönemin Torbalı Ticaret Odası Meclis Başkanlığı görevini yürütmekte olan Abdulvahap Olgun önderliğinde, çok sayıda sivil toplum kuruluşu ve yerel dernek bir araya gelerek bir sivil inisiyatif oluşturmuşlardır. 25 kurumun destek verdiği sivil inisiyatif, Torbalı Ticaret Odası önderliğinde, ortak deklarasyon yayımlanması, basın açıklaması, bölgenin fotoğraflarını içeren sergi açılması gibi aksiyonları içeren 8 maddelik bir yol haritası belirlemiştir. Yaklaşık 1 yıl boyunca süren mücadele sonrasında, İzmir Büyükşehir Belediyesi bölgeye katı atık merkezi kurmaktan vazgeçtiğini açıklamıştır (<https://www.yeniasir.com.tr/izmir/2011/08/28/ve-taskesikte-cop-deponiden-vazgecildi>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 3: Yön belirleme kavramı ile ilgili vereceğimiz bir diğer örnek Torbalı Ticaret Odası ve Türk Arap Ekonomi ve Stratejik İşbirliği Derneği (TASCA) ortaklığında gerçekleştirilen “3. İslam Dünyası – Ege Buluşması Forumu” projesidir. Olgun önderliğinde Torbalı’da gerçekleştirilmesi için gayret sarf edilen bu program ile küresel ölçekte büyük bir etkinliğe sahip olan Arap sermayesinin, Torbalı’da yatırıma dönüştürülmesi amaçlanmıştır. 23 Aralık 2017 tarihinde gerçekleştirilen forum kapsamında, Suudi Arabistan, Katar, Kuveyt’te dahil olmak üzere 35 ülkeden 100’e yakın iş adamı, akademisyen ve STK temsilcisi foruma iştirak etmiş, girişimci ve iş adamları ile istişarelerde bulunmuşlardır (<http://www.hurriyet.com.tr/arap-is-adamlari-torbaliya-yatirimi-gorustu-40688397>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

3.3.4.6 Sorumlu Yöneticilik Karakteristik Bileşeni ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun’un Faaliyetlerinin İncelenmesi

Örnek 1: Torbalı Ticaret Odası Başkanı Olgun gerçekleştirdiği çalışmalarla sadece kamusal nüfuz alanı olan ticari ve sinai faaliyetler

ile sınırlı kalmamış, Torbalı'yı ilgilendiren sosyal, hukuk, eğitim, istihdam ve sağlık alanlarını da kapsayan birçok projenin yürütülmesine de destek olmuştur. Söz konusu projelerin başında Torbalı'nın akademik sisteme dayalı gelişimi ve bölgesel kalkınma sürecini ilgilendiren “Torbalı Ticaret Odası – Ege Üniversitesi İşbirliği Süreci” gelmektedir. Ege Üniversitesi'nin geniş akademik kadrosunun sahip olduğu bilgi ve birikimin, Torbalı'ya aktarılması ve bölgenin birçok alanı kapsayan geniş ölçekte bir kalkınma hamlesine başlayabilmesi için planlanan süreç Ege Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Necdet Budak ve Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un imzaladıkları protokol ile Şubat 2018'de start almıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/ege-universitesi-ve-torballi-ticaret-odasindan-40728029>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Bu protokol çerçevesinde Torbalı'nın kalkınması için gerekli adımların belirlenmesi amacıyla bir çalıştay toplanması kararlaştırılmıştır. Torbalı Ticaret Odası ve Ege Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (EGESEM) işbirliği ile ilçe kamu ve özel kurumlarının katılımlarıyla, 28 Mart 2018 tarihinde, oluşturulan sağlık-gıda, sanayi-ticaret, tarım, eğitim-sosyal ve altyapı-çevre-enerji çalışma grupları ile “Torbalı Kalkınma ve İşbirliği Çalıştayı” düzenlenmiştir. Oturum başkanlığının EGESEM Müdürü tarafından yürütüldüğü çalıştay sonucunda ortaya çıkan veriler derlenerek “Torbalı Kalkınma ve İşbirliği Çalıştay Raporu” haline getirilmiştir. Torbalı'da ilk kez hazırlanan rapor, bölgede faaliyet gösteren ilgili tüm kamu kurumlarına gönderilerek, Torbalı'nın gelişimi için izlenmesi gereken akademik merkezli bir yol haritası haline gelmiştir (<http://www.buyuktorballi.com/masada-torballi-yardi/>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 2: Torbalı Kalkınma ve İşbirliği Çalıştay Raporu'nun sonuçları birçok farklı kurum tarafından kendi alanlarında uygulama şansı bulurken, Olgun önderliğinde, sanayi-ticaret çalışma grubunun verilerine odaklanmıştır. Bu kapsamda, geniş kapsamlı sanayi ve ticaret

altyapısına sahip Torbalı'nın, teknolojik anlamda geliştirmesi için yapay zeka ve otomasyon olgusu merkez alınmış ve “Endüstri 4.0 Riskler ve Fırsatlar Konferansı” planlanmıştır. 18 Nisan 2018 tarihinde Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr Haluk Soyuer'in katılımları ve EGESEM işbirliği ile geniş katılımlı bir toplantı düzenlenmiş ve yapay zeka, robotik aksamalar ve yeni nesil otomasyon sistemlerini kapsayan Endüstri 4.0 kavramı Torbalı sanayicilerine ve girişimcilerine tanıtılmıştır (<https://egeajans.ege.edu.tr/?p=1270>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

Örnek 3: Sorumlu yöneticilik konusunda Başkan Olgun'un çalışmalarına verebilecek bir diğer örnek primer immün yetmezliği* rahatsızlığına sahip Yusuf Ege Altuner için Kızılay ile ortak gerçekleştirilen kan bağışısı kampanyasıdır. 4 yaşındaki Yusuf Ege Altuner, doğuştan gelen hastalığının tedavisi için ilik nakline ihtiyaç duymaktadır. Kızılay'ın ve Torbalı halkının yoğun çabalarına destek amacıyla Olgun, Torbalı Ticaret Odası'nın zemin katını ve bahçesini Kızılay'ın mobil kan toplama merkezine tahsis etmiş, bağışladığı kanla ve kan bağışısı için oda üyelerine yaptığı çağrıyla katılımın artmasını sağlamıştır (<https://torbaliguncel.com/dun-veremeyenler-bugun-kan-verebilir-h31958.html>, Erişim Tarihi: 27.04.2019).

3.4 İKİNCİ AŞAMA ARAŞTIRMA BULGULARI

İkinci aşamada Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdolvahap Olgun'un hizmetkar liderlik davranışlarının takipçiler açısından örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumdaki rolü incelenmektedir. Bu aşamada daha önce araştırma bölümünde belirtilen yöntem ve teknikler doğrultusunda ve yine araştırma bölümünde belirtilen örneklem grubuna aşağıdaki yarı yapılandırılmış soru formu aracılığı ile sorular, yüz yüze görüşme yöntemi ile yöneltmiştir.

* Bağışıklık sistemimizi oluşturan elemanlardan herhangi birinin yokluğu ya da fonksiyon bozukluğu immün yetmezlik hastalıkları olarak adlandırılır. Bu hastalıklar kalıtsal ya da genetik nedenlere bağlı geliştiğinde primer immün yetmezliği olarak adlandırılır.

Soru formunda yer alan ilk 6 soru, Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un yönetimi boyunca gerçekleştirdiği çalışma ve davranışların, katılımcılar üzerinde, hizmetkar liderlik algısı oluşturup, oluşturmadığının belirlenmesi üzerinedir. İkinci 5 soru ise, hizmetkar liderlik algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolünü belirlemek üzere hazırlanmıştır.

Soru formu aşağıdaki şekildedir:

- 1) Abdulvahap Olgun'un gerçekleştirdiği çalışmaların oda üyeleri, oda organ mensupları ve oda personeli açısından yetenek ve becerileri geliştirir nitelikte olduğunu düşünüyor musunuz?
- 2) Yönetimi süresince gerçekleştirdiği faaliyetler ve sonuçları göz önüne alındığında Abdulvahap Olgun'un tevazu sahibi bir tutum sergilediğini söyleyebilir misiniz?
- 3) Abdulvahap Olgun'un verdiği sözlerin arkasında duran, dürüst ve etik bir yapıya sahip olduğunu söyleyebilir misiniz?
- 4) Gerçekleştirdiği çalışmalar ve davranışlar kapsamında Abdulvahap Olgun'un iletişimde bulunduğu kişilere karşı ayırım gözetmeyen, bütünleştirici bir yapıda olduğunu söyleyebilir misiniz?
- 5) Abdulvahap Olgun'u çevresi için yön gösterici nitelikte cesur kararlar alan bir kişi olarak değerlendirebilir misiniz?
- 6) Gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bölgesel kalkınma çalışmaları çerçevesinde Abdulvahap Olgun'u sorumlu bir yönetici olarak tanımlayabilir misiniz?
- 7) Oda faaliyetleri çerçevesinde çalışma arkadaşlarınız veya diğer organ üyeleri ile iş birliği ve koordinasyon içinde olduğunuzu söyleyebilir misiniz? Çalışma ortamındaki yardımlaşma tutumu ile alakalı belirtmek istedikleriniz var mıdır?
- 8) Oda faaliyetlerine görev tanımınız dışında ekstra katkı verdiğinizi söyleyebilir misiniz? Amiriniz veya yöneticiniz olmasa bile görevinizi eksiksiz yerine getirir misiniz?

- 9) Oda faaliyetleri süresince karşılaştığınız sorunlara çözüm geliştirme konusunda nasıl bir yaklaşım sergilersiniz? Faaliyet gösterdiğiniz oda organında kalıcı olmayı hedeflemekte misiniz?
- 10) Oda faaliyetleri ile alakalı faaliyetlerinizle alakalı bir karar alırken amiriniz veya çalışma arkadaşlarınızla fikir alışverişinde bulunur musunuz? Çalışmalarınız süresinde çevrenizdekilerin haklarını gözetir misiniz?
- 11) Oda faaliyetleri konusundaki değişim ve gelişimleri yakından takip eder misiniz? Göreviniz olmasa bile kurum imajına yararlı faaliyetlerde bulunur musunuz? Oda faaliyetlerini ilgilendiren toplantı ve aktivitelere katılır mısınız?

3.4.1 İkinci Aşama Araştırması Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmanın örneklem grubunda 7'si kadın, 28'si erkek olmak üzere 35 kişi yer almıştır. Katılımcıların yaş ortalamasının 33 olduğu, eğitim durumları göz önüne alındığında, 4'ünün lise seviyesi eğitim aldığı, 4'ünün ön lisans seviyesi eğitim aldığı, 27'sinin lisans ve lisansüstü seviyesi eğitim aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların mensup oldukları oda organları incelendiğinde, 4'ünün yönetim kurulu üyesi, 6'ninin oda meclis üyesi, 5'ünün oda disiplin kurulu üyesi, 5'ünün meslek komitesi üyesi, 15'inin ise oda personeli olduğu belirlenmiştir.

Katılımcılara ilk olarak Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'a karşı hizmetkar liderlik algısına sahip olup, olmadıkları üzerine sorular sorulmuştur. Yöneltilen soruların her biri, Dirk van Dierendonck'un çalışmasında ortaya koyduğu (2011) hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenlerini içerir niteliktedir.

Katılımcılara ilk soru olarak takipçileri güçlendirme karakteristiği çerçevesinde, *“Abdulvahap Olgun'un gerçekleştirdiği çalışmaların oda üyeleri, oda organ mensupları ve oda personeli*

açısından yetenek ve becerileri geliştirir nitelikte olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltmiştir.

Tablo 1: Takipçileri Güçlendirme Karakteristiği Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar*

Soru:	<i>“Abdulahap Olgun’un gerçekleştirdiği çalışmaların oda üyeleri, oda organ mensupları ve oda personeli açısından yetenek ve becerileri geliştirir nitelikte olduğunu düşünüyor musunuz?”</i>
Katılımcı 1	<i>“Odamızın çalışmalarını hem oda üyelerimiz hem de personelimiz açısından geliştirici olduğunu düşünüyorum. Vahap’ın hızlı, agresif, yüksek tempolu çalışma trafiği oda personeli her daim göreve hazır tutar. Tabii ki bu durum onların yetenekleri üzerinde olumlu gelişmelere yol açmaktadır.”</i>
Katılımcı 8	<i>“Evet, geliştirici nitelikte olduğunu düşünüyorum.”</i>
Katılımcı 11	<i>“Genel anlamda öyledir ama personel açısından kısmen diyebilirim”</i>
Katılımcı 14	<i>“Geliştirme vs. deyinca benim aklıma direk, geçen mart ayında Ege Üniversitesi’nden bir hocamız gelmişti, bu Endüstri 4.0’la alakalı konferans vermişti, o geliyor. Eğitim dediğin öyle olur. Bölgedeki firmaların ihtiyacı olan eğitimleri düzenlemek lazım. Odanın gücü böyle eğitimler için yeter de artar bile. Zaten Vahap Başkan firmaları yakından takip ediyor, ihtiyaçları olan bir eğitim olduğunda İzmir’den ilgili kişileri getirtiyor. Bunun hep devam etmesi lazım.”</i>
Katılımcı 17	<i>“Temmuz Ağustos gibi dolar fırladığında, biz kendi aramızda, dost meclislerinde bölgede firmaların ihracata yönelmesi gerektiğini söylüyorduk. Çok firma var bölgede çalışan. Kendi işlerinde iyi çoğu ama ihracat başka bir olay. Çoğu firmanın ihracat birimi bile yok. Olanlarda birkaç büyük firma hariç kör topal ilerliyorlar. Vahap Başkan’la, bu ihracatta destek programını devreye soktunuz Allah’tan. Çoğu firmanın haberi bile olmayacaktı ya da danışman firmalara para kaptırmaya devam edeceklerdi. Çok faydası oldu programın.”</i>
Katılımcı 27	<i>“Yapılan faaliyetler üyeler ve organ mensupları açısından fayda sağlamaktadır. Fakat personelin yeteneklerini geliştirmesi açısından pek bir fayda sağlamıyor.”</i>
Katılımcı 32	<i>“Yanlışım yoksa, geçen sene odada otuza yakın eğitim yapıldı. Bizim kadar eğitim yapan başka oda var mıdır, bizim kadar</i>

* Betimsel analiz kapsamında, katılımcılara yöneltilen sorulara cevapların, “evet”, “hayır”, “katılıyorum” gibi kısa ve yüzeysel olanları tablodan elenmiş, sorulara verilen derinlikli cevaplar tabloda yer almıştır.

	<i>üyesini, personelini itekleyen kurum var mıdır bilemiyorum. Kredi Garanti Fonu (KGF) geldi eğitim verdi, teşvik anlattı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) geldi, yeni destekleri anlattı. Beden dili eğitiminden, ihracat eğitimine kadar her alanda destek verdi, vermeye devam ediyor. Vahap Başkan, dışarıda tonla para verip alınan eğitimleri, üyenin ayağına bedavaya getiriyor.”</i>
--	--

Yöneltile soru neticesinde 35 katılımcının 31’i Abdolvahap Olgun’un Torbalı Ticaret Odası bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin beceri ve tecrübe açısından kendilerine, profesyonel gelişim ve diğer kurumlara örnek olmak açısından odaya fayda sağladığını belirtmişlerdir. Katılımcılar bu alanda gerçekleşen faaliyetler sonucu edindikleri bilgi ve becerilerden mutlu olduklarını, verilen destek ve eğitimlerin artarak devam etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Olumsuz yanıt veren 4 katılımcı ise, Olgun’un oda kaynaklarının daha büyük bir kısmını güçlendirme faaliyetlerine yönlendirmesi gerektiği ve bu alanda gerçekleşecek faaliyetler planlanırken sadece ülke içindeki değişim ve gelişimlerin değil, küresel ölçekte gerçekleşen değişimlerin ve yeniliklerinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca oda üyelerini geliştirici faaliyetler planlanırken, oda personelinin de bu faaliyetler kapsamına dahil edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Katılımcılara, ikinci olarak hizmetkar liderliğin “alçakgönüllülük” karakteristiği çerçevesinde, “Yönetimi süresince gerçekleştirdiği faaliyetler ve sonuçları göz önüne alındığında Abdolvahap Olgun’un tevazu sahibi bir tutum sergilediğini söyleyebilir misiniz?” sorusu yöneltmiştir.

Tablo 2: Alçakgönüllülük Karakteristiği Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Yönetimi süresince gerçekleştirdiği faaliyetler ve sonuçları göz önüne alındığında Abdolvahap Olgun’un tevazu sahibi bir tutum sergilediğini söyleyebilir misiniz?”</i>
--------------	---

Katılımcı 3	<i>“Abdulahap Olgun’un odaya kattığı yüksek misyon ve vizyona rağmen, bana göre alçakgönüllü bir tutum izlemektedir.”</i>
Katılımcı 9	<i>“Vahap Başkan, Büyük Torbalı’yı ilk kurduğunda çok eziyet çekti. O zamanlar Torbalı’nın nüfusu 80000 kadar. Küçük yer, ne matbaa var, ne baskı atölyesi. Bir kamyonete atlar, Konak’a iner, bastırıldığı gazeteleri kendi yükler, kendi taşır, kapı kapı kendi dağıtırdı. O kadar emek verip, o kadar cefa çeken biri zaten kendini bozmaz. Kibirlense bile eski fotoğraflarına bakıp, o günleri hatırlaması yeter !”</i>
Katılımcı 12	<i>“Hasan Başkanın (Karatoklu) yanında danışman olarak başladığında 18-19 yaşındaydı. O zamanlar şimdiki gibi değildi ortam. Devlet terbiyesini, yöneticilik vasıflarını orada gördü. Bugünlere gelmesinde belediyede çalışmasının büyük katkısı var. O zamanki Abdulahap’la, şimdiki Abdulahap arasında çok fark yok. O zamanda alçakgönüllüydü, şimdi de çok fark yok benim gözümde.”</i>
Katılımcı 16	<i>“Bu bina yapılırken, rahmetli Adnan Abi (Öztaş) ile Vahap Başkan çok uğraştılar, çok çabaladılar. Daha öncesine gidiyor onların yol arkadaşlıkları. Adnan Abi’yi kaybettiğimizde, Vahap Başkan’ın durumunu az çok tahmin ediyordum. Salona Adnan Abi’nin isminin verilmesini önerince çok şaşırmadık aslında. Hani o kadar emek vermişsin, kendi ismini koyar insan diye bekliyor ama Vahap Başkan öyle yapmadı.”</i>
Katılımcı 21	<i>“Zorluklarla büyüdü, okudu, emekçinin babanın, emekçi oğlu. Herkesi kendisi gibi görür o. Şu memlekette koltuğun bozmadığı az insandan biri o.”</i>

Yöneltile soru neticesinde katılımcılar, Olgun’un başkanlık öncesi profesyonel yaşamından, politik kariyerinden ve aile hayatından örnekler vererek her zaman tevazu sahibi bir yapıya sahip olduğunu, bu durumun Torbalı Ticaret Odası’nda görev yapmaya başlamasından sonra değişmediğini belirtmişlerdir.

Katılımcılara, üçüncü olarak hizmetkar liderliğin “otantiklik” karakteristiği çerçevesinde, “Abdulahap Olgun’un verdiği sözlerin arkasında duran, dürüst ve etik bir yapıya sahip olduğunu söyleyebilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 3: Otantiklik Karakteristiği Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Abdulahap Olgun’un verdiği sözlerin arkasında duran, dürüst ve etik bir yapıya sahip olduğunu söyleyebilir misiniz?”</i>
Katılımcı 6	<i>“Başkanın özü sözü birdir. Bir şey söylüyorsa, bir vaatte bulunuyorsa, onu bir şekilde gerçekleştirir.”</i>
Katılımcı 11	<i>“Makam sahibi olmak zor iştir, o makamı doldurabilmek daha zor iştir. Dürüst olman lazım, adil olman lazım, ayrımcılık yapmaman lazım. Vahap Başkan yaptıkları ile bunu kanıtladı”</i>
Katılımcı 16	<i>“Abdulahap Olgun sözlerinin arkasında durmaya çalışan, dürüst ve etik bir yapıya sahiptir.”</i>
Katılımcı 18	<i>“Yıl sonu gelince bütün odalar gelir-gider hesabı yaparlar. Ona göre verdikleri hizmetlere zam yaparlar. Başkan baktı, firmalar zorda, hiçbir hizmet kalemine zam yapmadı. Yıllardır faaliyet belgesi olsun, sicil belgesi olsun, kapasite raporu olsun, ücretlendirmesi değişmedi. Birde işin diğer boyutu var. Firmalar aidatlarını ödemezse, birçok oda direk icraya verir, çoğu uğraşmaz. Başkan firmalara bu konuda da yardımcı oldu. Ödemeyeni icraya vermedi, hep uzlaşma yolunu tercih etti.”</i>
Katılımcı 27	<i>“Verdiği sözlerin arkasında duruyor. Lakin bazen kendi bildiği doğrular yüzünden etik davranamayabiliyor.”</i>
Katılımcı 33	<i>“Başkan dürüst ve ahlaklı bir yapıya sahip kimsedir. Toplumda da böyle bir algı vardır.”</i>

Yöneltilen soru neticesinde katılımcıların genel algısının Olgun’un dürüstlükten taviz vermeyen bir karakter yapısına sahip olduğunu, pozisyonu gereği doğruluk ve etik konularında normalden fazla hassasiyet gösterdiği yönünde olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca katılımcılar bu durumu geçmişte yaşanmış örneklerle temellendirmişlerdir. Olumsuz algıya 4 katılımcının ise Olgun’un kişisel karakter yapısı ve tutumları yüzünden tavırlarında ısrarcı olabildiğini ve bu durumun etik algısını olumsuz yönde esnetebildiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılara, dördüncü olarak hizmetkar liderliğin “kişilerarası kabullenme” karakteristiği çerçevesinde, “Gerçekleştirdiği çalışmalar ve davranışlar kapsamında Abdulahap Olgun’un iletişimde bulunduğu kişilere karşı ayırım gözetmeyen, bütünleştirici bir yapıda olduğunu söyleyebilir misiniz?” sorusu yöneltmiştir.

Tablo 4: Kişilerarası Kabullenme Karakteristiği Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Gerçekleştirdiği çalışmalar ve davranışlar kapsamında Abdulvahap Olgun’un iletişimde bulunduğu kişilere karşı ayırım gözetmeyen, bütünleştirici bir yapıda olduğunu söyleyebilir misiniz?”</i>
Katılımcı 10	<i>“Vahap’ın kimseyi dilinden, dininden, siyasi görüşünden dolayı ayrımcılığa maruz bıraktığını hatırlamıyorum. Herkese eşit ölçüde hoşgörü ve muhabbetle davranır.”</i>
Katılımcı 15	<i>“Abdulvahap Olgun benmerkezcilikten daha çok biz görüşünü benimsemiştir. Ekipçilik ruhu gelişmiş bir yapıya sahiptir. Ayrımcılıktan uzak, bütünleştirici bir yapıya sahip olmasının yanı sıra ekip ruhuna büyük önem verir.”</i>
Katılımcı 21	<i>“Başkanın kapısı %90 açık durur. Üst düzey bir misafiri yoksa, kapattığına hiç şahit olmadım. Misafirlerini hep kapıda karşılar. Herkese güler yüz göstermeye çalışır. Zaman zaman sabrını zorlayanlar oluyor mu, oluyor. Ama daha başkanın hiçbir misafirine kaba davrandığını görmedim.”</i>
Katılımcı 27	<i>“Vahap Başkan’ın bütünleştirici ayrımcılıktan uzak yapısı toplum tarafından bilinen bir gerçektir. Ancak oda personeline diğer insanlara yansıttığı bütünleştirici iletişimini tam yansıttığını düşünmüyorum.”</i>
Katılımcı 30	<i>“Başkan karakteri gereği kimseye ayırım yapmaksızın, herkese eşit davranıyor.”</i>
Katılımcı 35	<i>“Bu kaynaştırma kahvaltılarını planlarken asıl amacı, iş kolu, sektör pozisyon gözetmeksizin üyeleri bir araya getirmektir. Birkaç yıldır devam ediyor toplantılar, birçok üye birbirini kahvaltılarda tanıdı. Katılım gittikçe artıyor. Oda için iyi olduğu kadar, üyeler içinde iyi. İş birliği yapmak için aynı sektörde çalışmaya gerek yok. Birbirini tanıyınca zaten bir ortak nokta çıkıyor.”</i>

Katılımcıların bu konuda genel kanısı, Abdulvahap Olgun’un statüsü, mesleği, cinsiyeti, yaşı, siyasi görüşü ne olursa olsun, ayırım göstermeksizin herkes ile eşit ölçekte iletişim kurmaya çabaladığı yönündedir. Olumsuz algıya sahip 4 katılımcının, Olgun’un üyelere ve topluma karşı gösterdiği bütünleştirici iletişimi, personel tam anlamda yansıtamadığını belirtmiştir.

Katılımcılara, beşinci olarak hizmetkar liderliğin “yön gösterme” karakteristiği çerçevesinde, “Abdulahap Olgun’u çevresi için yön gösterici nitelikte cesur kararlar alan bir kişi olarak değerlendirebilir misiniz?” sorusu yöneltmiştir.

Tablo 5: Yön Gösterme Karakteristiği Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	“Abdulahap Olgun’u çevresi için yön gösterici nitelikte cesur kararlar alan bir kişi olarak değerlendirebilir misiniz?”
Katılımcı 10	“Şimdi inşaat sektörünün durumu malum ama o dönem neredeyse her gün yeni bir şantiye açılıyordu. Torbalı’nın her yerinde inşaat vardı. Günde dökülen çimentonun haddi hesabı yoktu. Çimentocular fırsat bildi bu durumu. Güncel fiyatın üçte biri kadar zam yaptılar. Mütahhitlerin paçası tutuştu, koşa koşa Vahap Başkan’a geldiler. Ne yaparız, ne ederiz derken Başkan bir laf attı ortaya, “harç bitti, yapı paydos” diye, bu kartelcilerin karşısına dikildi. Kaç zaman mücadele ettiler, davalar, şunlar bunlar. En sonunda hem zammı geri çekti, hem çimentoculara Rekabet Kurulu’ndan çok ciddi ceza aldırdı.”
Katılımcı 15	“Abdulahap Olgun otoriter yapısı ve cesaretiyle, çevresi nezdinde yön gösterici bir karaktere sahiptir.”
Katılımcı 24	“Vahap Başkan o zamanlar odanın meclis başkanlığını yapıyordu. Büyükşehir karar almıştı 2010’da, Taşkesik’e atık merkezi kurulması için. O kadar güzel bir köy ki, gidip görülmesi lazım. Oraya atık merkezi falan kurulamaz. Tabii kızılca kıyamet koptu. İtirazlar ediliyor, dilekçeler yazılıyor. Yok, büyükşehir geri adım atmıyor. En son Vahap Başkan, 30’a yakın dernek, birlik, stk ile bir sivil inisiyatif kurdu. Eylemler yapıldı, basın açıklamaları yapıldı, bakanlarla görüşmeler oldu. İtalya’da olmuş daha önce böyle bir durum. Oradan feyz aldı bu mücadele için. 1 yıldan fazla mücadele edildi. Sonunda Büyükşehir pes edip, vazgeçti katı atık tesisi yapmaktan. Bu ilçeye kıymayın diye yola çıkmıştı, o kadar çaba sonrası bu ilçeye kıydırmadı”
Katılımcı 25	“Abdulahap Olgun belirlediği hedefler doğrultusunda planlı ve disiplinli bir biçimde çalışmalar gerçekleştirirken, etrafındakileri yönlendirici, organize edici kararlara imza atmıştır. İleride de atabileceğini can-ı gönülden inanıyorum.”

Katılımcıların bu konuda genel algısı, birçok kez aldığı ve uyguladığı kararlı ve cesur aksiyonlar sebebiyle, Olgun’un bir kamu idarecisinden ziyade, “kanaat önderliği” niteliğinde bir tutum sergilediği yönünde olmuştur. Katılımcılar, ilçenin gelişimi

ve kalkınması yönünde attığı adımlar ve buna ek olarak bölgede çeşitli zamanlarda vuku bulan sosyal ölçekte çatışma ortamlarının giderilmesi için aldığı inisiyatifler neticesinde Olgun'un liderlik tarzının "yön gösterme" karakteristiğine yüksek ölçüde uyduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılara, altıncı olarak olarak hizmetkar liderliğin "sorumlu yöneticilik" karakteristiği çerçevesinde, "*Gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bölgesel kalkınma çalışmaları çerçevesinde Abdolvahap Olgun'u sorumlu bir yönetici olarak tanımlayabilir misiniz?*" sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 6: Sorumlu Yöneticilik Karakteristiği Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>"Gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bölgesel kalkınma çalışmaları çerçevesinde Abdolvahap Olgun'u sorumlu bir yönetici olarak tanımlayabilir misiniz?"</i>
Katılımcı 1	<i>"Bu bölgenin kalbi tarım ve sanayiden geçiyor. Birçok ihraç ürünüümüz var. Çoğunu Vahap Başkan tanıttı. Zeytin kolonyası olsun, kurutulmuş domates olsun, Arslanlar biberi olsun, bunların tanıtımında hep Vahap Başkan'ın imzası var."</i>
Katılımcı 8	<i>"Geçen sene yapılan üniversite ile ortak yapılan çalıştay, Torbalı'da ilkti. Daha önce çeşitli, daha küçük ölçekli çalıştaylar düzenlenmişti ama bu kadar geniş kapsamlı çalıştay ilk kez düzenlendi. Vahap Başkan'ın şubatta rektör hoca ile imzaladığı iş birliği anlaşmasından sonra ciddi mesafe kaydedildi. Çalıştayın raporlarını bütün kamu kurumları kullanıyor."</i>
Katılımcı 9	<i>"Sorumlu bir yönetici olarak elinden geleni fazlasıyla yapıyor. Herkes onun kadar elini taşın altına koysa, birçok şey Torbalı için farklı olabilirdi."</i>
Katılımcı 11	<i>"Bizim ilçemiz, bu bölge zor bir yer. Sanayi var, tarım var, doğal kaynaklar var, turizm var, göç var. Çok fazla değişkeni olan bir ilçe Torbalı. Çok değişkeni olan yerin, sorunu, problemi de elbette çok oluyor. Vahap Başkan'ın ilçe için çalışmaları bilinen bir durum. Ama yeter mi, asıl soru bu olmalı. İlçedeki bütün kanaat önderleri, kamu yöneticileri bir araya gelip, ilçenin gelişimine, sorunların çözümüne katkı koymak amacıyla daha fazla mesai yapmalılar."</i>
Katılımcı 30	<i>"Bölgemizde odamız ve başkanı olarak Abdolvahap Olgun, topluma borcu olan sosyal sorumluluk faaliyetlerini elindeki</i>

	<i>imkanlar dahilinde yerine getirmektedir. Bununla alakalı elini taşın altına koymaktan asla çekinmez.”</i>
Katılımcı 32	<i>“Evet, kendisi bölgenin en sorumlu kamu yöneticisi olarak nitelendirilebilir. Yaptığı çalışmalar ile birçok konuda topluma destek oluyor. Bu şekilde devam etmesini umuyorum”</i>

Katılımcıların tamamı, Abdulvahap Olgun’un gerçekleştirmiş olduğu sosyal sorumluluk projeleri, bölgenin kalkınmasına katkı koymak için aldığı ve uyguladığı kararlar, oda üyeleri ve diğer kurumlar ile ilgili yürüttüğü çalışmalarda yarattığı koordinasyon ve iş birliği ile “sorumlu yöneticilik” karakterini sergilediği kanaatindedir. Katılımcılar bu konudaki görüşlerine ek olarak, bölgeye gelişim ve tanıtım anlamında büyük katkı verdiğini düşündükleri Olgun’un özellikle sosyal sorumluluk projelerine daha çok önem vermesi gerektiğini, ilçede gözlemlenen sosyo-demografik, ekonomik ve kültürel sorunların giderilebilmesi adına daha çok sorumluluk alması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılara, hizmetkar liderlik algısına ilişkin yöneltilen sorulardan sonra, formel iş tanımları dışına ekstra rol davranışlarını, yardımlaşma, iş birliği ve organlar arası koordinasyon tutumunu, kurumsal etik ve erdem idraklarını kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen soruların her biri Dennis Organ (1988)’ın çalışmasında ortaya koyduğu, örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan beş ayrı boyutu içerir niteliktedir.

Bu doğrultuda katılımcılara, yedinci olarak örgütsel vatandaşlık davranışının “özgecilik” boyutu çerçevesinde “*Oda faaliyetleri çerçevesinde çalışma arkadaşlarınız veya diğer organ üyeleri ile iş birliği ve koordinasyon içinde olduğunuzu söyleyebilir misiniz? Çalışma ortamındaki yardımlaşma tutumu ile alakalı belirtmek istedikleriniz var mıdır?*” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 7: Özgecilik Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Oda faaliyetleri çerçevesinde çalışma arkadaşlarınız veya diğer organ üyeleri ile iş birliği ve koordinasyon içinde olduğunuzu söyleyebilir misiniz? Çalışma ortamındaki yardımlaşma tutumu ile alakalı belirtmek istedikleriniz var mıdır?”</i>
Katılımcı 3	<i>“Oda personeli hem kendi içinde, hem diğer oda organı üyeleri ile koordineli ve yardımlaşma esasına dayalı bir biçimde çalışmaktadır. Vermeyi hedeflediğimiz kaliteli hizmetin temeli organlar arası oluşturduğumuz iletişim ve iş birliğine dayanıyor.”</i>
Katılımcı 4	<i>“Burada hepimiz halka hizmet için varız. Kamu kurumu olmanın getirdiği zorunluluklardan birinin iş birliği olduğunu düşünüyorum. Biz çalışma arkadaşlarımızla, meclis üyesiyle, yönetim kurulu üyesiyle birlikte çalışmazsak, işler aksar. Bu bizi halk nezdinde kötü bir konuma düşürür.”</i>
Katılımcı 6	<i>“Omuz omuza, elimizden gelen maksimum çabayı sarf ediyoruz. Birlikte, koordineli çalışmazsak bütün işlerimiz batar.”</i>
Katılımcı 17	<i>“Burada zaten biz bizyiz. Aile gibi olduk zamanla, aile demek yardımlaşma demek zaten. O yüzden aramızdaki iletişim olması gerektiği gibi iyi diyebilirim.”</i>
Katılımcı 27	<i>“Evet, kendi aramızda güçlü bir yardımlaşma var. Mesaimiz ağır ve stresli. Ancak yardımlaşma ortamının daha geliştirilmesi ve tüm oda organları arasında sağlanması gerektiğini düşünüyorum.”</i>
Katılımcı 28	<i>“Her işletmede, her kurumda görülen uyumsuzlukları bizde zaman zaman yaşıyoruz. Ancak genel manada üstesinden gelinemeyecek bir sorun bizim kurumumuzda gözlenemez. Herkes elinden geldiğince iyi niyetli bir biçimde yardımlaşma ve iş birliği içinde çalışma niyeti taşıyor.”</i>
Katılımcı 32	<i>“Çoğu zaman gerek diğer organlarla, gerekse çalışma arkadaşlarımızla iyi bir koordinasyon halindeyiz diyebilirim.”</i>

Yöneltilen soruya olumlu yanıt veren katılımcıların, birlikte çalıştıkları süre sonunda oluşturdukları aile ortamından, kamu kurumu niteliği taşıdıkları için halka karşı olan sorumlulukları yüzünden, ağır mesai şartlarını kolaylaştırabilmek yardımlaşmanın zorunlu olduğunu düşündüklerinden dolayı özgecilik tutumu geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Olumsuz yanıt veren 6 katılımcı ise, oda organlarının kendi içerisindeki sağlıklı iletişim ve iş birliğinin diğer organlar ile olan koordinasyona yansımadığını belirtmişler ve organ üyeleri arasındaki iletişimin zaman zaman olması gereken samimi niteliği yitirdiğinden dem vurmushlardır.

Katılımcılara, sekizinci olarak örgütsel vatandaşlık davranışının “vicdanlılık” boyutu çerçevesinde “Oda faaliyetlerine görev tanımınız dışında ekstra katkı verdiğinizizi söyleyebilir misiniz? Amiriniz veya yöneticiniz olmasa bile görevinizi eksiksiz yerine getirir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 8: Vicdanlılık Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Oda faaliyetlerine görev tanımınız dışında ekstra katkı verdiğinizizi söyleyebilir misiniz? Amiriniz veya yöneticiniz olmasa bile görevinizi eksiksiz yerine getirir misiniz?”</i>
Katılımcı 1	<i>“Katbekat ekstra katkı verdiğimizi düşünüyorum. Amirimin olup, olmaması işimi yapmam ile ilintili bir durum değil. Hangi şartta olursa olsun, görevimi yerine getiririm”</i>
Katılımcı 8	<i>“Kamu kurumu olmamıza rağmen yeri geldi, hafta sonu çalıştık, yeri geldi gece 11-12’ye kadar mesai yaptık. Ekstra katkı sağladın mı diye sorarsan, gönül rahatlığıyla evet diyebilirim.”</i>
Katılımcı 9	<i>“Katkı vermek olarak ele alınırsa, kendi bölümüm hariç, tüm departmanlara destek veriyorum. Görevlerimi yöneticim olmasa bile yerine getireceğimden son derece eminim.”</i>
Katılımcı 12	<i>“İşimiz zor ama keyifli. Yeri geldiğinde fedakarlık yapmak zorunda olduğumuzu biliyoruz. Başımızda bizi koyun gibi güdecek birine ihtiyacımız hiç olmadı. İşimizi biliyoruz ve severek yapıyoruz.”</i>
Katılımcı 20	<i>“Görev tanımımız dışında birçok iş yapıyoruz. Görevlerimizi her daim eksiksiz yerine getiriyoruz.”</i>
Katılımcı 22	<i>“Yapacağımız işin denetlenmesi için bir yönetici, bir amire ihtiyacımız yok. Vicdan sahibi iseniz, aldığınız ücretin hakkını vermek istiyorsanız zaten çalışırsınız. Mesaiye kalmak, gerektiğinde cumartesi, pazar, bayram, tatil demeden çalışmak bizim işimizin parçası.”</i>

Katılımcıların tamamı, görev bilinci ve topluma hizmet düşüncesi ile “vicdanlılık” boyutu çerçevesinde, ekstra rol davranışlarını fazlasıyla yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, formel iş akışı dışında gerçekleştirdikleri faaliyetleri benimsemiş, bu rol davranışlarını gerçekleştirmezler ise olumsuz tutum ile karşılaşabileceklerinden endişe duyduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılara, dokuzuncu olarak örgütsel vatandaşlık davranışının “centilmenlik” boyutu çerçevesinde “Oda faaliyetleri süresince karşılaştığınız sorunlara çözüm geliştirme konusunda nasıl bir yaklaşım sergilersiniz? Faaliyet gösterdiğiniz oda organında kalıcı olmayı hedeflemekte misiniz?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 9: Centilmenlik Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Oda faaliyetleri süresince karşılaştığınız sorunlara çözüm geliştirme konusunda nasıl bir yaklaşım sergilersiniz? Faaliyet gösterdiğiniz oda organında kalıcı olmayı hedeflemekte misiniz?”</i>
Katılımcı 3	<i>“Odada aldığım kararların çoğunda inisiyatif alıyorum, bu durum ortaya çıkan problemlerin çözümünde de aynı şekilde gerçekleşiyor. Sorunumuz varsa şikayet etmek yerine genel sonuç odaklı çalışıyoruz. Sıkıştığımızda birbirinize destek oluyoruz.”</i>
Katılımcı 11	<i>“Çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyebilmek için önce sorunu iyi anlamak gerektiğini düşünüyorum. Sorunu iyi anlayabilmek içinde bence sağlıklı bir iletişim ortamı gerekmekte. Bizim sorun çözümü konusunda en büyük farkımız, herkesin birbirini anlayabileceği ortamı yaratabilmemizde yatıyor. Odada kalıcı olmak hedefim değil, burası iyi bir okul ve benim için bir basamak. Kendimi geliştirip, daha iyi yerlere gelmeyi hedefliyorum.”</i>
Katılımcı 13	<i>“Benim odadaki işim rutin bir süreçte işliyor. Mesaimde çok az şey değişiyor. İşimi en iyi şekilde yapıyor olsam da, bir noktadan itibaren, insan daha farklı bir şeyler arıyor. Odada çalışmayı ve iş arkadaşlarımı çok seviyorum ancak oda kalıcı olmayı düşünmüyorum.”</i>
Katılımcı 21	<i>“Çözüm odaklı çalıştığım için karşılaştığımız sorunlarda en hızlı ve en doğru nasıl sonuca ulaşırız, bunun peşindeyim. Odada kalmak istiyorum, bugüne kadar verdiğim emeklerin karşılığını almak istiyorum.”</i>
Katılımcı 27	<i>“Her zaman bir basamak daha yukarısını, bir adım daha ilerisini düşünüyorum. Odada kalıcı olmaktan ziyade, kendimi daha fazla geliştirebileceğim bir yerde bulunmak isterim. Sorun çözümü noktasında ise problemi oluşturan tarafları uzlaş platformunda buluşturmaya çalışıyorum. Sorunların çözümünün, sağlıklı bir diyalogtan geçtiğini düşünüyorum.”</i>
Katılımcı 35	<i>“Bizim bu kurumda, bu makamlarda kalıcılığımızı belirleyecek kişiler üyelerimizdir. Biz elbette kalmak, daha çok hizmet etmek isteriz. Ancak bu bizim takdirimiz değil, bu ancak üyelerimizin takdiridir.”</i>

Sorulara verilen yanıtlar neticesinde, olumlu centilmenlik algısına sahip katılımcılar; iş ortamından ve çalışma arkadaşlarından memnun olduklarını, mesailerinde sağlıklı bir diyalog süreci yakaladıklarını, bunun sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlarını kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Buna ek olarak, yıllarca verdikleri emeklerin karşılığını almak, odada oluşan sağlıklı ve verimli ortamı terk etmemek adına odada kalıcı olmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, ortaya çıkan sorunların giderilmesi adına pratik ve çözüm odaklı bir yapıya sahip olduklarını belirtmiş ve bu durumu işlerinin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Centilmenlik algısı çerçevesinde olumsuz algı sahibi olan 4 katılımcı, oda bünyesindeki mesailerini içeren faaliyet ve görevlerin rutin bir yapıya sahip olduğunu, bu yüzden kendilerini geliştirme fırsatı bulamadıklarını belirtmiş, bu duruma binaen odada kalıcı olmayı düşünmediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılara, onuncu olarak örgütsel vatandaşlık davranışının “nezaket” boyutu çerçevesinde *“Oda faaliyetleri ile alakalı faaliyetlerinizle alakalı bir karar alırken amiriniz veya çalışma arkadaşlarınızla fikir alışverişinde bulunur musunuz? Çalışmalarınız süresinde çevrenizdekilerin haklarını gözetir misiniz?”* sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 10: Nezaket Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Oda faaliyetleri ile alakalı faaliyetlerinizle alakalı bir karar alırken amiriniz veya çalışma arkadaşlarınızla fikir alışverişinde bulunur musunuz? Çalışmalarınız süresinde çevrenizdekilerin haklarını gözetir misiniz?”</i>
Katılımcı 10	<i>“Kendi alanım olsun, diğer oda organları olsun, herkesin hakkını sonuna kadar savunurum. Sadece ben değil, hepimiz aynı düşünce yapısına sahibiz. Biz burada bir aileyiz ve aileler birbirlerini kollarlar.”</i>
Katılımcı 12	<i>“Her türlü konuda, özellikle ilgili işin uzmanlarından fikir alırım. Ayrım yapmaksızın, herkesin hakkına riayet edilmesi gerektiğini düşünüyorum.”</i>
Katılımcı 21	<i>“Oda faaliyetleri ile ilgili karar alırken hem amirime danışır, hem de arkadaşlarımın fikirlerini alırım. Hak gözetmek konusuna</i>

	<i>gelince, o konuda hassasım. Ayrım gözetmeksizin herkesin hakkını çatır çatır savunurum.”</i>
Katılımcı 29	<i>“Gerek meclis gerekse yönetim kurulu bünyesinde, her daim birbirimizin fikirlerini alırız. Bir elin nesi var, iki elin sesi var diye boşu boşuna söylememiş atalarımız. Hepimizin eksik olduğu, fazla olduğu konular var. Hiçbirimiz her konuda tam bilgi sahibi olamayız.”</i>
Katılımcı 30	<i>“Takım çalışmasında fikir alışverişi çok önemli. Karakterim gereği gözlemci bir yapım var ve bizim aramızda bu fikir alışverişinin olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Haksızlık karşısında susan dilsiz şeytandır derler, bu yüzden hak gözetmek konusunda elimden geleni yapıyorum.”</i>

Yöneltelen soruya olumlu yanıt veren katılımcıların, içsel bir dürtü ile etrafındakilere adil ve etik davrandıkları, sadece kurum içinde birlikte çalıştıkları ve aile olarak gördükleri iş arkadaşlarının değil, çevrelerinde iletişim halinde bulundukları tüm paydaşların hakkını savunmak konusunda bir eğilim geliştirdikleri belirlenmiştir. Ayrıca nezaket boyutunda tamamı olumlu algıya sahip katılımcıların, fikir alışverişi konusunda istekli ve iş birliğine açık bir tutum sergiledikleri, faaliyetlerle alakalı konularda oluşabilecek sorunların giderilebilmesi için tam koordinasyon halinde çalışma gerekliliği algısına sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Katılımcılara, on birinci ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının “sivil erdem” boyutu çerçevesinde “Oda faaliyetleri konusundaki değişim ve gelişimleri yakından takip eder misiniz? Göreviniz olmasa bile kurum imajına yararlı faaliyetlerde bulunur musunuz? Oda faaliyetlerini ilgilendiren toplantı ve aktivitelere katılır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 11: Sivil Erdem Boyutu Sorusuna İlişkin Seçme Cevaplar

Soru:	<i>“Oda faaliyetleri konusundaki değişim ve gelişimleri yakından takip eder misiniz? Göreviniz olmasa bile kurum imajına yararlı faaliyetlerde bulunur musunuz? Oda faaliyetlerini ilgilendiren toplantı ve aktivitelere katılır mısınız?”</i>
--------------	--

Katılımcı 5	<i>“Hayatta değişmeyen tek şeyin değişim olacağını düşünürüm. Bu yüzden sadece oda ile alakalı değil, her konuda gelişim ve yenilikleri yakından takip ederim. Odamız, üyelerimiz, personelimiz için yararlı olacağını düşündüğüm konuları gelişmeleri, oturum ve toplantılarda mutlaka gündeme getiririm.”</i>
Katılımcı 6	<i>“Pozisyonum gereği kurum ile ilgili gelişmeleri çok takip etmek zorunda değilim. Kendimi geliştirmek için çaba harcıyorum ancak oda ile ilgili faaliyetlerim bu kapsama girmiyor. Sadece mesai saatlerinde değil, özel yaşamımdaki davranışlarıma da dikkat ediyorum. Sonuçta bu odaya bağlı herkes odayı temsil ediyor. Kendi faaliyetlerimle ilgili olan toplantılara mutlaka katılırım.”</i>
Katılımcı 13	<i>“Açıkcısı oda ile ilgili değişimleri takip etmiyorum. Odada kalıcı olmayı düşünsem, bu konuda çaba sarf ederdim ama düşünmüyorum. Görevim harici konularda, çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten imtina etmem ancak bu yardım meselesini kendime görev olarak addetmem. Personel toplantılarına katılım sağlıyorum ancak geri kalan faaliyetler ilgimi çekmiyor.”</i>
Katılımcı 17	<i>“Odanın imajına katkı verecek faaliyetlerin düzenlenmesinde, görevim gereği aktif olarak rol alıyorum. Kendi planladığımız faaliyetlere de katılım gösteriyorsunuz doğal olarak. Oda organ toplantılarına, üyelere ve personele yönelik eğitimlere, sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirdiğimiz programların tamamına katılım sağladım. Başkalarını bilemem ama ben genelde keyif alıyorum bu toplantılara katılırken.”</i>
Katılımcı 29	<i>“Görevimle ve oda yönetimi ile ilgili mevzuat ve yükümlülük değişimlerini yakından takip ediyorum. Oda ile ilgili faaliyetlerde görevimle ilgili olmasına bakmaksızın elimden geldiğince destek olmaya çalışıyorum. Oda toplantıları, oturumlar, paneller dahil olmak üzere birçok etkinliğe katıldım ve katılmaya devam ediyorum.”</i>

Yöneltilen soruya olumlu cevap veren katılımcılar, görevlerini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmek ve hayata bakış açıları çerçevesinde gelişime açık olmaları dolayısıyla oda ile ilgili değişimleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların, genel tutum olarak kendilerini odayı temsil eden bireyler olarak gördükleri, dolayısıyla kendi imajları ile kurum imajına aynı ölçüde değer verdikleri için odanın imajına katkıda bulunma eğilimine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Olumlu tutumda

bulunan 29 katılımcının, sadece kendileri ile alakalı eğitim, toplantı ve faaliyetlere değil, oda ile ilgili tüm aktivitelere katıldıklarını, bu durumdan rahatsız olmadıklarını dile getirmişlerdir. Sivil erdem ile ilgili soruya olumsuz yanıt veren 6 katılımcı, odada kalıcı olmayı hedeflememeleri veya kendi spesifik faaliyet alanlarını ilgilendirmedikleri için oda ile ilgili gelişmelerin ilgilerini çekmediğini belirtmişlerdir.

Sorular kapsamında katılımcılardan alınan cevapları genel bir tablo çerçevesinde ele aldığımızda;

Tablo 12: Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun’un Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Takipçiler Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumdaki Rolüne İlişkin Yanıtları İçeren Genel Tablo*

Katılımcı No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Hizmetkar Liderliğe İlişkin Sorular																																			
Soru 1 (Takipçileri Güçlendirme)	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 2 (Alçakgönüllülük)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 3 (Otantiklik)	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 4 (Kişilerarası Kabullenme)	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 5 (Yön Gösterme)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 6 (Sorumlu Yöneticilik)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Örgütsel Vatandaşlığa İlişkin Sorular																																			
Soru 7 (Özgecilik)	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
Soru 8 (Vicdanlılık)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 9 (Centilmenlik)	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 10 (Nezaket)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soru 11 (Sivil Erdem)	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓

Araştırmanın ikinci yönü kapsamında gerçekleştirilen çalışma sonucu, 35 katılımcının Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun’un gerçekleştirdiği faaliyetler ve davranışlar kapsamında, hizmetkar liderlik algılarına ve örgütsel vatandaşlık davranışı

* Yöneltilen sorulara alınan cevaplar doğrultusunda, ilgili sorulara verilen olumlu yanıtlar “✓”, olumsuz yanıtlar “x” sembolü ile gösterilmiştir.

sergileme tutumlarına yönelik algıları ortaya konulmuştur. Çalışma kapsamında yöneltilen soruların cevapları incelendiğinde, katılımcıların objektif davrandıkları ve sorulara samimiyet ile cevap verdikleri görülmüştür. Çalışma kapsamında, Torbalı Ticaret Odası Başkanlığı süresince gerçekleştirdiği faaliyetler, aldığı kararlar, karakter yapısı ve sergilediği davranışlar çerçevesinde Abdulvahap Olgun'un 35 katılımcının 31'i nezdinde "hizmetkar lider" algısı oluşturduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair katılımcılara yöneltilen sorulara alınan yanıtlar çerçevesinde, 35 katılımcıdan 29'u örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini belirtirken, 6 katılımcı ise çeşitli sebeplerden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermediğini belirtmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hizmetkar liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının, bu iki kavramın temelini oluşturan "gönülden bağlılık" olgusu çerçevesinde organik bir bağa sahip olduğu söylenebilmektedir. Modern bir liderlik anlayışı olarak hizmetkar liderlik kavramı, takipçiler nezdinde yarattığı adalet, güven ve samimiyet duyguları ile, takipçilerin örgütsel yaşamda iş tatmini, yüksek motivasyon, kurumsal aidiyet gibi örgütsel bağlılık davranışlarının oluşumuna olumlu yönde etki etmektedir. Bir başka açıdan yaklaşmak istersek, liderin, hizmetkar liderlik anlayışına sahip olması, tutum ve davranışlarını bu yönde şekillendirmesi sonucunda, örgütte faaliyet gösteren takipçilerin örgütsel ölçekte başarıları, etkinlikleri ve ekstra rol davranışları doğru orantılı olarak artış göstereceği söylenebilmektedir (Ker Dincer & Öksüz, 2011: 10-11).

Hizmetkar liderin, etik ve adil olması, takipçilerin bireysel ve mesleki gelişimini önemsemesi, takipçilerin fikirlerine kıymet vermesi, takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutması gibi özellikleri takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde belirleyici faktörler olarak göze çarpmaktadır. Hizmetkar lider, bütün takipçilerine ayırım gözetmeksizin, birleştirici bir tutum ile yaklaşır, lider-takipçi ilişkisini

sinerjik bir ölçekte tutundurabilirse, takipçilerin ilk etapta kişisel iradeleriyle kişisel güçlenme tutumu içine girecekleri, bunu takiben başka bireylere olumlu rol model olacakları ve çevrelerini pozitif tutumla daha iyiye götürecek şekilde davranışlar sergileyecekleri belirtilmiştir (Demiray Özden & Yalçıntaş, 2019: 13-14).

Bu bilgiler kapsamında, gerçekleştirilen araştırmada, katılımcılara ilk önce hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenleri çerçevesinde 6 soru yöneltilmiştir. Sorulara alınan cevaplar çerçevesinde Torbalı Ticaret Odası Başkanı Abdulvahap Olgun'un görevi süresince gerçekleştirdiği faaliyet, kişisel tutum, davranışlar ve karakter yapısı itibariyle 35 katılımcının 31'i üzerinde hizmetkar liderlik algısı oluşturduğu, 4 katılımcı üzerinde hizmetkar liderlik algısı oluşturmadığı anlaşılmıştır.

Hizmetkar liderlik algısına sahip olmadığı anlaşılan Katılımcı 6, Katılımcı 11, Katılımcı 13 ve Katılımcı 27 ile yapılan görüşmelerde, sosyal ve teknik konularda gelişimleri için yeterli fırsatları bulamadıkları, gerçekleştirilen teknik ve sosyal güçlendirme faaliyetlerinin gelişen teknoloji ve değişen konjonktüre uygun bir yapıda planlanmadığını düşündükleri, bölgesel kalkınma ve sosyal sorumluluk çalışmalarının yeterli ölçüde gerçekleşmediğini düşündükleri, Abdulvahap Olgun'un çalışmalarında diğer paydaşlara yönelik gerçekleştirdiği bütünleştirici tutumu oda personeline yansıtmadığı ve karakteristik özellikleri sebebiyle belirli periyotlarda kurumsal etiği esnettiği algısına sahip oldukları, bu yüzden hizmetkar liderlik algısına sahip olmadıkları görülmüştür.

Katılımcıların, hizmetkar liderliğin karakteristik bileşenlerinden takipçileri güçlendirme, sorumlu yöneticilik ve yön gösterme bileşenlerinin üstünde özellikle durdukları, en kapsamlı ve derinlikli cevapları bu üç bileşen üzerinden verdikleri görülmüştür. Katılımcılar hizmetkar liderin, takipçilerin yetenek ve becerilerini azami ölçüde arttıran, sadece kurum içi faaliyetleri ile değil, aynı ölçüde hatta daha yüksek düzeyde sosyal sorumluluk projeleri oluşturan ve içinde bulunduğu topluma katkı sağlayan,

cesur, adil ve kitleleri bir idea doğrultusunda arkasından sürükleyecek vizyon ve karizmaya sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelediğinde hizmetkar lider, takipçilerini güçlü kılmaya çalışan ve hizmet eden kişi olarak tanımlanmıştır (Duyan & Dierendonck, 2014: 2). Buna ek olarak hizmetkar liderler, adil, geleceğe yönelik planları olan, iş birliği ve diyaloga önem veren, tevazu sahibi ve kendi çıkarlarını arka plana atan liderler olarak belirtilmişlerdir (Giorgio, 2010: 101-102). Dolayısıyla katılımcıların hizmetkar liderlik ile ilgili görüşleri, konu ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca katılımcıların ilgili sorulara verdikleri yanıtlar neticesinde hizmetkar liderlik algısını betimlerken, Abdolvahap Olgun'un çalışmaları ve tutumları çerçevesinde, bölgede yarattığı olumlu değişim ve kitleleri etkileyen faydaları da ortaya koymuşlardır.

Hizmetkar lider olan bir ticaret odası başkanı, oda üyelerinin ve oda organ mensuplarının sosyal ve teknik eksikliklerini gidermek için çalışmalar yapmakta, bu çalışmaları yaparken birey ayrımı gözetmeksizin bütünleştirici bir tutum sergilemekte ve hem kendisi hem kurumu adına yarattığı inovasyon odaklı vizyonu gerçekleştirmek adına azami gayret sarf etmektedir. Buna ek olarak, gerçekleştirilen çalışmalar ve faaliyetler, kurum ile ilgili konularla sınırlı kalmamakta, bölgenin kalkınmasına ve gelişmesine yön verecek ölçüde, bölge nüfusunun sorunlarını çözmeye yönelik cesur ve kararlı aksiyonlar olarak göze çarpmaktadır.

Yapılan araştırma kapsamında, katılımcıların hizmetkar liderlik algısını değerlendiren sorulardan sonra, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumlarını değerlendiren 5 soru yöneltilmiştir. Sorulara alınan yanıtlar neticesinde 35 katılımcının 29'ünün örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği, 6 katılımcının ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemediği anlaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemediği anlaşılan Katılımcı 2, Katılımcı 6, Katılımcı 11, Katılımcı 13, Katılımcı 27 ve Katılımcı 31 ile

yapılan görüşmelerde, katılımcılar, oda organları arasındaki diyalog eksikliği olduğunu, organ içi veya arası iletişimde samimiyet eksikliği bulunduğunu, mesai kapsamındaki faaliyetlerin rutin bir yapıya sahip olması ve kişisel gelişim ve yeniliklere açık olmamasından rahatsız olduklarını, odada kalıcı olmayı düşünmedikleri için örgütsel vatandaşlık sergilemedikleri belirlenmiştir. Hizmetkar liderlik algısına sahip olmayan Katılımcı 6, Katılımcı 11, Katılımcı 13 ve Katılımcı 27'ye ek olarak hizmetkar liderlik algısına sahip Katılımcı 2 başka bir ilçeden, Torbalı'ya geldiğini ve bölgeye uyum sağlamakta sorunlar yaşadığını, bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemediğini belirtirken, Katılımcı 31 başka bir organ üyesi ile yaşadığı kişisel sorundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemediğini belirtmiştir.

Katılımcıların yanıtları incelediğinde, örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlardan özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutları üzerinde durdukları, en kapsamlı ve derinlikli cevapları bu üç boyut üzerinden verdikleri görülmüştür. Katılımcıların büyük bir bölümü, kurum içerisinde bir aile ortamına sahip olduklarını, odanın tüm organları ile sağlıklı bir iletişim ve iş birliğine sahip olduğunu, oda organ üyelerinin formel rol ve faaliyetlerinin üstünde ekstra çaba sarf ettiklerini, birbirlerinin ve iletişim içinde oldukları tüm paydaşların haklarını savunma tutumu gösterdiklerini, gerek organ içi gerek organlar arası faaliyetlerde hem birbirlerinin, hem amirlerinin fikirlerini alarak, sağlıklı ve verimli bir işbirliği ortamı yarattıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgilerden yola çıkarak, katılımcıların büyük çoğunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar çerçevesinde ortaya koyduğunu belirtebiliriz.

Araştırmaya katılan 35 katılımcıdan, 31'i hizmetkar liderlik algısına sahip iken, bu algıya sahip 31 katılımcının 29'unun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçların, literatürde yer alan ilgili araştırmalar (Mathur & Negi, 2014; Malingumu, Stouten, Euwema, & Babyegeya, 2016; Aziz, Awais, Hasnain, Khalid, & Shahzadi, 2018; Al-Amri, Al Hajji, & Alawaji, 2016) ile paralel sonuçlar taşıdığı gözlemlenmektedir.

Hizmetkar liderlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalarla orantılı olarak, bu araştırmada da, hizmetkar liderlik algısına sahip katılımcılar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtirken, hizmetkar liderlik algısına sahip olmayan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemedikleri görülmüştür. Bu duruma ek olarak hizmetkar liderlik algısına sahip olan, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyen katılımcıların, kültür ve sosyal dokuya uyum sorunu, çalışma arkadaşları ve amirlerle yaşadığı kişisel iletişim sorunları gibi kişisel sebeplerden ötürü örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemedikleri anlaşılmıştır. Ayrıca çalışma içerisinde farklı oda organlarından katılımcıların bulunması, araştırmaya ve ilgili literatüre katkıda bulunabileceği ön görülmüştür.

Araştırma sırasında elde edilen veriler ve değerlendirilmesi ışığında, hizmetkar liderlik kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yakın bir ilişki olduğu belirtilebilmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkar liderliğin, takipçiler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağlayan liderlik biçimlerinden biri olduğu ve hizmetkar liderin örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna rol modellik yapabilecek bir yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir. Bir başka açıdan ele alınırsa, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunun öncüllerinden biri olarak hizmetkar liderlik anlayışıyla hareket eden liderlerin tutum ve davranışları ele alınabilmektedir.

Bu araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan yola çıkarak, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar kapsamında;

- Hizmetkar liderlik ile ilgili araştırma ve tutundurma faaliyetlerinin, profesyonel ve akademik çerçevede yürütülmesi adına “Greanleaf Hizmetkar Liderlik Merkezi” örneğinde olduğu gibi bir sivil toplum kuruluşu oluşturulması ve desteklenmesi,

- Hizmetkar liderlik modelinin öncelikli olarak uygulanması gereken saha ve sektörlerin belirlenmesi için çalışmalar yürütülmesi, belirlenen saha ve sektörlerle yönelik spesifik modellerin oluşturulmasının desteklenmesi,
- Kurumsal firmaların, yönetici yetiştirme programları kapsamında modern liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderlik üzerine eğitimlere yer vermeleri,
- Müfredatında liderlik ve yönetim derslerinin verildiği bölümler kapsamında, hizmetkar liderliğin üniversitelerde ders olarak verilmesi, hizmetkar liderlik ile ilgili araştırmaların ve çalışmaların desteklenmesi,
- Kurum ve örgütlenmelerde, hizmet etmeyi faaliyetlerinin merkezine koymuş, hizmetkar liderlik anlayışına sahip yöneticilere yer verilmesi,
- Kurum ve örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşturulması adına sağlıklı ve verimli çalışma ortamının tesisine yönelik akademik araştırma ve çalışmalar gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ulusal ve uluslararası çalışmalar takip edilip, bu çalışmaların sentezlenmesi ile sosyo-demografi, kültür-sanat, finans-ekonomi ve eğitim alanlarında yeni modeller ortaya konulup, ilgili alanlara entegre edilmesi,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı nicel araştırmaların yanı sıra, nitel yöntemlerle derin betimsel çalışmalar gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının teorik yapısının, boyutlarının ve öncüllerinin güncel veriler ışığında yeniden tasarlanması,

- Kurumlarda ve örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması için uygun ortamın sağlanması için profesyonel ölçekte çalışmalar yapılması önerileri verilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akçay, V. H. (2018). Örgütlerde Prososyal Davranışlar, Sinizm ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Örgütle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 281-393.
- Akçit, V., Barutçu, E., & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aktan, C. C., & Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20), 1-11.
- Al-Amri, M. S., Al Hajji, M. I., & Alawaji, A. S. (2016). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Saudi Insurance Companies. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 264-278.
- Alsharah, A. M. (2018). The Impact Of Administrative Empowerment On Organizational Citizenship Level On Saudi Universities. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(10), 580-604.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford: Dorsey Press.
- Arıkboğa, F. Ş. (2014). *Yönetim Becerileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Arslandaş, C. C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.

- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 11-26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Dü) içinde, *Indigenous and Cultural Psychology* (s. 445-466). New York: Springer Science.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S. S., Khalid, U., & Shahzadi, I. (2018). Do Good And Have Good: Does Servant Leadership Influence Organizational Citizenship Behavior? *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 7(4), 7-16.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü. (2004, Haziran 1). Resmi Gazete. Ankara. 2019 tarihinde Resmi Gazete: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5174.pdf> adresinden elde edildi.
- Bateman, T. S., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bennett, R. J., & Stamper, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of discretionary work behavior. *International Research in the Business Disciplines*(3), 265-284.
- Bhuiyan, B. A., & Latif, A. (2011). Developmental Role of Chamber of Commerce and Industries in Bangladesh: A Case Study of Sylhet Chamber of Commerce and Industries. *Asia-Pacific Journal of Business*, 2(1), 1-17.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A., & Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.

- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, J. M. (1998). Transactional and Transforming Leadership. G. R. Hickman (Dü.) içinde, *Leading Organizations Perspectives For A New Era* (s. 133-134). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christman, R. (2007). Research Roundtable Presentation: Servant Leadership and Power in Positional-Led Organizations. *Servant Leadership Research Roundtable* (s. 1-16). Londra: Regent University.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 1-32.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L., & Coffey, R. E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. Chicago: The Mc Graw Hill Book Companies.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çatır, O., & Ünlüöner, K. (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Çimen, M. (2016). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*(1), 1-5.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnanır, A., & Altay, H. (2016). Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet Ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-70.

- Demiray Özden, A., & Yalçıntaş, M. (2019). Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Mentorluk İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, 12, 10-24.
- Demirel, Y., & Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(1), 129-145.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(10), 275-298.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanović, M., & Janežič, M. (2012). Authentic Leadership To The Future. *Škola biznisa*, 1, 1-14.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü, & S. Koşar (Dü) içinde, *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama* (s. 97-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53-83.
- Duyan, E. C., & Dierendonck, D. V. (2014, 1). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*(49), 1-32.
- Düren, A. Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim* (2 b.). İstanbul: Alfa Basım Tatım Dağıtım.
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(22), 103-121.
- Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 294611).
- Ergun Özler, D., & Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 17(2), 325-351.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 519700).*
- Ferris, D. H. (2019). Civic Virtue in the Deliberative System. *Journal of Public Deliberation*, 15(1), 1-21.

- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- George, L.-A. M. (2015). *Authentic Leadership And Its Effects On Organisational Citizenship Behaviour In A Provincial Government Department In The Western Cape*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University Of The Western Cape, Cape Town, South Africa.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Giorgio, A. (2010). The Servant-Leadership Concepts of Robert K. Greenleaf. *Perichoresis: The Theological Journal of Emanuel University*, 8(1), 99-114.
- Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment. (2000). *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gül, H., & Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları Ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(5), 540-550.
- Hannay, M. (2009). The Cross-Cultural Leader: The Application Of Servant Leadership Theory In The International Context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1(1), 1-12.
- Hesse, H. (2016). *Doğu Yolculuğu*. (Z. A. Yılmaz, Çev.) İstanbul: Can Yayınları.
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Hitt, W. D. (1993). The Model Leader: A Fully Functioning Person. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 4-11.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Dü). (2004). *Culture, Leadership and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- İpek, M. (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 419375).*
- İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(12), 109-122.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 49-64.
- Jiao, C., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal Of Business Psychology*, 26(1), 11-25.
- Kahveci, H., & Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 13(1), 19-42.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (8), 97-117.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Katz, D. (1964). Motivational Basis of organizational behaviour. *Behavioural Science*, 9(2), 131-146.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı . *Türk İdare Dergisi*(476), 265-287.
- Ker Dincer, M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Kesebir, P. (2014). A Quiet Ego Quiets Death Anxiety: Humility as an Existential Anxiety Buffer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(4), 610-62613.
- Konan, N., & Çelik, O. T. (2017). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliğine İlişkin Öğretmen Algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335.

- Konan, N., & Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1043-1054.
- Konzcak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining And Measuring Empowering Leader Behaviors: Development Of An Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Küçüközkan, Y., & Yüksekbiçgili, Z. (2017). Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi*, (s. 148-158). İstanbul.
- LaBouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J.-A., & Willerton, G. M. (2011). Humble persons are more helpful than less humblepersons: Evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology*, 1(14), 1-14.
- Landsberg, J., Meyer, D. F., & Meyer, N. (2016). The Roles Of Business Chambers In Local Economic Development: The Perceptions Of Business Chambers In The Vaal Triangle Region. *International Journal Of Business And Management Studies*, 8(2), 66-83.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida, United States of America.
- Li, R., Jiang, T., Yong, J., & Zhou, H. (2018). College Students' Interpersonal Relationship and Empathy Level Predict Internet Altruistic Behavior—Empathy Level and Online Social Support as Mediators. *Psychology and Behavioral Sciences*, 7(1), 1-7.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality Of Leader-Member Exchange An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch Speaking Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(77), 299-306.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership A Positive Developmental Approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Dü) içinde, *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline* (s. 241-258). San Fransisco: Barrett-Koehler.
- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., & Babygeya, E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 1-15.

- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271-295.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Mathur, G., & Negi, P. (2014). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour Among Employees of Service Sector. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 7(2), 191-196.
- Meacham, M. (2007, Nisan). *Authentic Leadership*. Mart 5, 2019 tarihinde Eagle Communications: <http://eaglecommunications.info/newModels/Meacham%20Authentic%20Leadership%20Article.pdf> adresinden elde edildi.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28-37.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Öcal, H., & Sarnıç, A. (2017). Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri Ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 107-125.
- Page, D., & Wong, P. T. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. S. B.-S. Adjibolosoo (Dü.) içinde, *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. Maryland: University Press of America.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Regent University. Virginia: School of Leadership Studies. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf adresinden elde edildi.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (54), 307-331.
- Sağanak, M., & Kuruöz, M. (2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 447-452.
- Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim Nedir ?* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schnake, M. E., & Dumlar, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(76), 283-301.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Spears, L. C. (Dü.). (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Strom, M. (2003). Humility A Tale Of Virtue. C. Barker, & R. Coy (Dü) içinde, *The 7 Heavenly Virtues of Leadership* (s. 1-13). New York: McGraw-Hill.
- Sutherland, R., Brui, G. P., & Crous, F. (2007). The Relation Between Conscientiousness, Empowerment And Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 60-67.
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *Intenatinonal Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.

- Tefek, A. (2016). *Kobi'lerde Kurumsallaşma Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 448082).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tokel, C. M. (2017). İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 145-157.
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Topçu, İ., Harmancı Seren, A. K., Kaya, F., Karadal, A., & Yıldırım, A. (2012). Hekimlerde Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. *Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 12-17.
- Torbalı Ticaret Odası. (2018). *Faaliyet Raporu*. İzmir: Torbalı Ticaret Odası.
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231-244.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (1982, Kasım 7). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 2019 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı Web Sitesi: https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf adresinden elde edildi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ümmet, D., Ekşi, H., & Otrar, M. (2013). Özgecilik (Altruizm) Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 301-321.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yukl, G. (2012). *Leadership In Organizations* (8. b.). New Jersey: Pearson.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.yeniasir.com.tr/izmir/2011/08/28/ve-taskekte-cop-deponiden-vazgecildi>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.hurriyet.com.tr/ttoda-yabanci-sermayeli-54-sirkete-guven-mektubu-37315781>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<https://www.haberler.com/izmir-den-10-firmaya-sorusturma-8443497-haberi/>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<http://www.hurriyet.com.tr/arap-is-adamlari-torbalida-yatirimi-gorustu-40688397>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.egedesonsoz.com/haber/torbalida-ticaret-odasi-ndan-ihracat-atagi/993478>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<http://www.hurriyet.com.tr/torbalida-isveren-ve-issizler-bulustu-40833050>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.buyuktorbali.com/olgun-araci-oldu/>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.milliyet.com.tr/oztas-in-anisina-ege-2737139/>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.buyuktorbali.com/olgunun-performansi/>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.hurriyet.com.tr/yabanci-sirketlere-guven-mektubu-yazdi-40931122>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<https://torbaliguncel.com/ttoda-zam-yok-h22133.html>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.hurriyet.com.tr/ege-universitesi-ve-torbalida-ticaret-odasindan-40728029>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.buyuktorbali.com/masada-torbalida-vardi/>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<https://egeajans.ege.edu.tr/?p=1270>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.egepostasi.com/haber/2018-yili-ihracat-rakamlari-aciklandi-torbalida-66-ili-geride-birakti/209708>, Erişim Tarihi: 13.03.2019.

<http://www.hurriyet.com.tr/tto-yeni-birim-kurdu-40668099>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<https://torbaliguncel.com/dun-veremeyenler-bugun-kan-verebilir-h31958.html>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

<http://www.torbalito.org.tr/odamiz-hakkinda>, Erişim Tarihi: 24.04.2019.

ÖZET

Çağımızın hızla değişen ve rekabetin yoğun yaşandığı iş ortamlarında, örgütlerin sürekliliği açısından, ileriye dönük başarılı performans sergilemeleri ve kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaları gittikçe önem kazanmakta ancak bir o kadar da zorlaşmaktadır. İş dünyasına yeni katılan örgütler; gücün kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar, dışlanma, çalışanların iyilik hali ve iş yaşam dengesinin bozulması vb. sistematik sorunlarla verimlilik ve karlılık alanlarında tıkanıp kalmaktadır. Söz konusu olumsuz durumları aşmak konusunda, hizmetkâr liderlik kavramı örgütlerin devamlılığı ve rantabilitesi açısından önemli bir yer tutarak dikkat çekmektedir.

Hizmetkar liderlik, kendini takipçi ve paydaşlarının yerine koyabilen, onların isteklerini dinleyen, duygusal olarak anlayan ve destekleyen, alışılmadık bir nüfuza ve kaynağa sahip liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar hizmetkar liderlik verilen tanım doğrultusunda dönüştürücü, etik, karizmatik ve lider-üye etkileşimli liderlik gibi diğer önemli liderlik teorileri ile kavramsal olarak örtüşse de takipçilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmayı öne çıkarmasıyla, diğer liderlik yapılarından farklılık göstermektedir.

Aynı kapsamda ve birbirine bağlı olarak örgütsel davranış ve kurumsal iletişim alanında son yıllarda üzerinde durulan yaygın konulardan bir diğeri, örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık; çalışanların formel iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir. Özgencilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik olarak temelde 5 boyuta sahip örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın bireysel performansına ve bağlı olduğu kurumun, örgütsel performansına katkıda bulunmaktadır. Buradan hareketle, iş doyumunu, kurumsal bağlılık ve performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Bu bağlamda, tezin genel amacı; hizmetkar liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinin benimsenip, sergilenmesindeki rolünün

incelenmesidir. Tezin birincil önceliği hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü genel bir ölçekte incelemektir. Buna ek olarak çalışmanın diğer amacı, örgütlerin modern dünyada sürdürebilirliklerini sağlamaları için gerekli şartlardan biri olan hizmetkar liderlik olgusunun kamu ve özel sektörlerdeki kullanım alanının yaygınlaştırılmasının desteklenmesidir. Son olarak bu tezle amaçlanan, örgütsel vatandaşlık davranışının, çeşitli sektörlerde çalışan bireyler bazında bilinirliğinin artırılmasının sağlanmasıdır.

Bu doğrultuda, tezin ilk ve ikinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturan literatür taraması yapılmıştır. İlk bölümde liderlik kavramından, liderliğin tarihsel gelişiminden, modern liderlik yaklaşımlarından, hizmetkar liderliğin tanımı, öncülleri ve karakteristik yapılarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımları, yapısı, boyutları ve oluşmasına sebep olan faktörler tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde Torbalı Ticaret Odası organ üyeleri ile gerçekleştirilen nitel çalışma yöntemleri ile elde edilen verilere yer verilmiş, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Modern Liderlik Yaklaşımları, Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

In business environments which are changing rapidly and have an intense competition, it is becoming more and more difficult to use the resources effectively and efficiently in terms of continuity of organizations and to use their resources effectively and efficiently. New business organizations be stopped up in fields of productivity and profitability because of systematic problems such as abuse of power, unethical practices, exclusion, employee well-being and deterioration of work life balance. In order to overcome

these negative situations, the concept of servant leadership has an important place in terms of the continuity and profitability of the organizations.

Servant leadership is defined as the form of leadership that has an unusual influence and resources, which can show empathy towards its followers, listen to their wishes, emotionally understand them and support them. In line with the given definition, although servant leadership overlaps from other modern leadership structures like transformative, ethical, charismatic and leader-member interactive leadership, it differs from other leadership structures with its focus on the needs of its followers and support for their development and upbringing.

In the same scope and in relation to each other, one of the most common topic in the field of organizational behavior and corporate communication in recent years is organizational citizenship behavior. Organizational citizenship describes employees extra role behaviours which they do voluntarily, beyond their formal job descriptions. Organizational citizenship behavior, which is based on 5 dimensions, as altruism, civil virtue, conscientiousness, courtesy and sportsmanship, contributes to the individual performance of the employee and to the organizational performance of the institution it is affiliated with. Hence, it is possible to say that there is a positive correlation between job satisfaction, institutional commitment and performance and organizational citizenship behavior.

In this context, the general purpose of the thesis; is to examine the role of servant leadership on the adoption and display of organizational citizenship behavior. The primary priority of the thesis is to examine the effects of servant leadership on the formation of organizational citizenship behavior on a general scale. In addition, the other aim of the study is to support the dissemination of the use of servant leadership which is one of the conditions necessary for organizations to ensure their sustainability in the modern world., in public and private sectors. Finally, the last aim of this thesis is to increase the awareness of organizational citizenship behavior on the basis of individuals working in various sectors.

In this respect, the first and the second part of the thesis, the literature review, which forms the basis of the research, was conducted. In the first chapter, the concept of leadership, the historical development of leadership, the modern leadership approaches, the definition of the servant leadership, the pioneers and the characteristic structures are mentioned. In the second chapter, definitions, structure, dimensions and factors that cause the formation of organizational citizenship behavior are introduced. In the third chapter, the data obtained from the qualitative study [which implemented](#) on members of the Torbalı Chamber of Commerce are presented and the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior is tried to be put forward. The results were evaluated and various recommendations were made.

Key Words: Leadership, Modern Leadership Approaches, Servant leadership, Organizational Citizenship Behavior