



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ:
BEŞİKTAŞ BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar YILDIZ

125200248

Tez Danışmanı
Prof Dr. Deniz BÖRÜ

İSTANBUL, 2015



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ:
BEŞİKTAŞ BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan : **Pınar YILDIZ**

ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

DAVRANIŞINA ETKİSİ

Pınar YILDIZ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

Şubat, 2015 – 113 sayfa

Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak; örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında hizmetkâr liderlik algısının katkısını tanımlamaktır.

Yapılan çalışmada, Beşiktaş Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, 147 çalışan üzerinde anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik boyutlarından; vizyon, güçlendirme, alçak gönüllülük ve güvenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği, sevgi boyutunun ise olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanamamıştır.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda hizmetkâr liderlik boyutlarından güven ve alçakgönüllülüğün, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Pınar YILDIZ

MA Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

February, 2015 – 113 pages

The aim of this work is to identify the contribution of perception of servant leadership in arising organizational citizenship behavior by stating the relationship between servant leadership and organizational citizenship.

In the conducted study, data are acquired by survey method on 147 workers with the purpose of determining the impact of the managers' in Beşiktaş Municipality servant leadership behavior on organizational citizenship behavior. In this context, the dimensions of servant leadership such as vision, reinforcement, honesty and trust affect the workers' organizational citizenship behavior positively. However, it is not determined that the dimension of love have positive impact.

Following the regression analysis which has been done with the aim of determining the impact of sub dimensions of servant leadership on organizational citizenship, it has been confirmed that trust and honesty in the servant leadership dimensions affect the organizational citizenship behavior positively.

Key Words: Leadership, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda örgütsel vatandaşlık kavramı ile geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Aynı şekilde hizmetkâr liderlik kavramı da araştırılarak; hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında hizmetkâr liderlik algısının katkısını tanımlamaktır.

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamda bana yon veren, çalıőmamın her aşamasında yol gosteren, yardımlarını ve sabrını, değerli katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danıőmanım Sayın Prof. Dr. Deniz BÖRÜ' ye;

Anket çalıőmama olanak sağlayan Beşiktaş Belediye Baőkanı Sayın Avukat Murat HAZİNDAR' a; İnsan Kaynakları ve Eğitim MÜDÜRÜ Sayın Deniz ALMAMIŐ' a; Mali Hizmetler MÜDÜRÜ (MÜDÜRÜME) Sayın Latife ÖZDEMİR KARATAŐ' a; anketimizi doldurarak çalıőmamıza katkıda bulunan tüm mesai arkadaşlarıma;

Tüm eğitim hayatım boyunca bana inanan ve beni destekleyen canım Annem ve Babam' a, arkadaşlarıma en içten saygılarımı sunar teőekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	VIII
KISALTMALAR.....	XII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

1. HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramına Genel Bakış.....	2
1.2. Lider ve Liderliğin Tanımı.....	2
1.3. Hizmetkâr Liderlik.....	3
1.4. Hizmetkâr Liderlik Kavramının Gelişimi ve Tanımı.....	4
1.5. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri.....	8
1.5.1. Dinleme.....	8
1.5.2. Empati.....	9
1.5.3. Duygusal İyileştirme (Tedavi).....	10
1.5.4. Farkındalık.....	10
1.5.5. İkna Etme Gücü.....	10
1.5.6. Kavramsallaştırma.....	11
1.5.7. İleri Görüşlülük (Öngörü).....	11
1.5.8. Hizmetkârlık (Kâhyalık/Hizmet Etme).....	12
1.5.9. Kararlılık İnsanların Gelişimini Sağlamak (Görev Alma).....	12
1.5.10. Topluluk Oluşturma (Birlik Oluşturma).....	12
1.6. Hizmetkâr Liderlik Modelleri.....	13
1.6.1. Farling, Stone, Winston (1999).....	13
1.6.2. Laub (1999).....	14

1.6.3. Page ve Wongh Hizmetkâr Liderlik Modeli	15
1.6.4. Russell ve Stone (2002)	18
1.6.5. Patterson ve Winston (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	21
1.6.6. Dennis ve Bocernea (2005) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	26
1.6.7. Barbuto ve Wheeler (2006) göre Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	28
1.6.8. Van Dierendonck (2011) göre Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	28
1.7. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Sonuçları.....	29
1.8. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	31

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Gelişimi ve Tanımı.....	33
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	36
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri.....	37
2.3.1. Bireysel (Çalışanın) Özellikleri.....	37
2.3.2. İşin (Görev) Özellikleri.....	39
2.3.3. Örgütsel Özellikler.....	40
2.3.4. Liderlik Davranışları.....	41
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	42
2.4.1. Organ'ın (1988) Boyutları.....	43
2.4.1.1. Özgecilik (Altruism).....	44
2.4.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	45
2.4.1.3. Nezaket (Courtesy).....	47
2.4.1.4. Centilmenlik (Sportmanship).....	48
2.4.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	48
2.4.2. Podsakoff , MacKenzie, Paine, Bachrach (2000) Boyutları.....	49
2.4.2.1. Yardımlaşma Davranışı (Helping Behavior).....	50
2.4.2.2. Centilmenlik (Sportsmanship).....	50
2.4.2.3. Örgütsel Bağlılık (Organizational Loyalty).....	51
2.4.2.4. Örgütsel Uyum (Organizational Compliance).....	51

2.4.2.5. Bireysel İnisiatif (Individual Initiative).....	51
2.4.2.6. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	51
2.4.2.7. Kendini Geliştirme (Self Development).....	52
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları.....	52
2.6. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	54
3. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	
3.1 Araştırmanın Konusu.....	56
3.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	56
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	56
3.4 Araştırmanın Yöntemi.....	57
3.4.1 Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	57
3.4.2 Veri Toplama.....	57
3.4.3 Ölçüm Aracı.....	57
3.4.3.1 Demografik Bilgi Soru Formu.....	58
3.4.3.2 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği.....	58
3.4.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	60
3.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	61
3.6 Verilerin Analizi.....	63
3.7 Araştırma Bulguları.....	63
3.7.1 Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar.....	63
3.7.1.1 Katılımcıların Cinsiyetle İlgili Frekans Dağılımı.....	63
3.7.1.2 Katılımcıların Yaşlarıyla İlgili Frekans Dağılımı.....	64
3.7.1.3 Katılımcıların Çalıştıkları Müdürlüklere Göre Frekans Dağılımı.....	65
3.7.1.4 Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	67

3.7.1.5 Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	67
3.7.1.6 Katılımcıların Görevine İlişkin Frekans Dağılımı.....	68
3.7.1.7 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı.....	69
3.7.2 Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar.....	69
3.7.2.1 Güvenilirlik Analizi	69
3.7.2.2 Hizmetkâr Liderlik Faktör Analiz Sonuçları.....	70
3.7.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analiz Sonuçları.....	72
3.7.3 Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar.....	74
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ.....	98

KISALTMALARIN LİSTESİ

HL	: Hizmetkâr Liderlik
ÖV	: Örgütsel Vatandaşlık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
Akt.	: Aktaran
s.	: Sayfa
ark.	: Arkadaşları

TABLULARIN LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Wong (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	18
Tablo 1.2. Russell ve Stone'un (2002) Hizmetkâr Liderliğin İşlevsel ve İlişkili Özellikleri.....	19
Tablo 1.3. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	31
Tablo 3.1. Araştırma Modeli.....	62
Tablo 3.2. Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 3.3. Hizmetkâr Liderlik Faktör Analiz Sonuçları.....	71
Tablo 3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 3.5. Regresyon Analiz Sonuçları.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1.	Farling vd. Hizmetkâr Liderlik Modeli	14
Şekil 1.2.	Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	16
Şekil 1.3.	Russell ve Stone Hizmetkâr Liderlik Modeli 1.....	20
Şekil 1.4.	Russell ve Stone Hizmetkâr Liderlik Modeli 2	21
Şekil 1.5.	Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli	22
Şekil 1.6.	Winston'un İzleyiciden Lidere Olan Etkileşimini Gösteren Modeli	25
Şekil 1.7.	Patterson ve Winston Hizmetkâr Liderlik Modellerinin Kombinasyonu	26
Şekil 1.8.	Van Dierendonck Hizmetkâr Liderlik Kavramsal Modeli	29
Şekil 3.1.	Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	64
Şekil 3.2.	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	65
Şekil 3.3.	Katılımcıların Çalıştıkları Müdürlüklere Göre Dağılımı.....	66
Şekil 3.4.	Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımı.....	67
Şekil 3.5.	Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılımı.....	68
Şekil 3.6.	Katılımcıların Görevine İlişkin Dağılımı.....	68
Şekil 3.7.	Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı.....	69

GİRİŞ

Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde oldukça etkili bir liderlik anlayışıdır. Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemektir. Hizmetkâr lider, kendi benliği ile başa çıkmış, benliğini kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmiş kişidir.

Hizmetkâr liderlik doğal bir hizmet etme arzusuyla başlayan bir liderlik sürecidir. Katılımcı, vizyoner, güçlendirici, farklılıkları anlayarak takıma katmanın yollarını arayan, öncelikle kendini değil çalışanlarını düşünen, onları anlayan, güvenen ve güven veren bir lider tipidir. Hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir; bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler (Drury, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan; bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988).

Hizmetkâr liderlerin temel amaçları çalışanlarına hizmet ederek örnek olma, kendilerini çalışanlarından farklı görmeyerek ve çalışanın mutluluğunu esas alarak onların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ÖVD’ye temel oluşturmaktadırlar. Nitekim hizmetkâr liderler örgüt ve çalışanlar için en iyiyi yapmaya çalışırken kendileri de ÖVD sergilemektedirler. Bu davranışlar ise, tüm çalışanlara örnek oluşturmakta ve çalışanların ÖVD sergileme düzeylerini arttırmaktadır. Böylece hizmetkâr liderler, çalışanlarını zor dönemlerinde destekleyerek örnek olmakta, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı bağlılığını arttırmaktadır.

ÖVD çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ile gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda örgütsel amaçları kendi amaçları olarak, örgütsel başarıyı da kendi başarıları olarak gören çalışanlar, yaptıkları işi daha fazla sahiplenmekte, daha fazla çaba göstermekte ve örgütte yer almaktan mutluluk duymaktadırlar.

1.HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1 LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

İnsan tabiatı gereği sosyal bir varlıktır. Sosyal varlıklar kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatlarını sürdürebilmek için genellikle grup içerisinde yer alır. İnsanlar grup içerisinde iş bölümüne ve rollerin paylaşımına ihtiyaç duyarlar. İş bölümlerinin ve rollerinin nasıl paylaşılacağını, bir başka deyişle, nasıl bir toplum yapısı içinde bu rollerin yerine getirileceğini toplumun her seviyesinde liderler belirler.

Günlük yaşamda ve doğada gerçekleşen durumlarda lidere ihtiyaç duyulduğu gibi örgütlerin içinde oluşan grupların da lidere ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

1.2 LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, bu kavrama ilişkin onlarca farklı tanım yapılmıştır. “Lider” sözcüğünün kullanımı Oxford sözlüğüne göre 1300’lü yıllara kadar gitmektedir. Lider, insanların önünü açan onlar arasında tarifi zor bir bağlılık hissi oluşturan, izleyenler arasında aynı amaca yönelmek ve onu gerçekleştirmeyi bir mücadele haline getiren, sıradan insanlardan farklı bir renkliliğe, derinliğe, zihinsel ve sosyal yeteneklere, iletişim ve ikna becerisine sahip, varlıklar alemine büyük bir resim olarak bakabilen ama tüm bunların üstünde insanların çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görebilen, yerel ve evrensel ahlak ve temel insani değerlere duyarlı, kaynağını objektif bilgi ve mantık kurallarından alan ama aynı zamanda gönül ve ruh dünyası da derin ve işlek olan adanmış bir kişiliktir (Fındıkçı, 2013: 51-52).

Başka bir deyişle Lider, herhangi bir mevki gücü olmaksızın insanları ikna edebilen ve onları yönlendirebilen, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran, rolünü izleyicilerinden alan, kuralları belirleyen, grup tarafından liderliği benimsenmiş, onlara bir hedef gösteren, bu hedef etrafında takipçilerinin canla başla çalışmalarını ve başarılarını sağlayan kişidir (Ceylan, 2011: 111).

“Liderlik” sözcüğünün kullanımı ise 19.yy ortalarına kadar kullanımda görülmemiştir. Liderlikle ilgili tartışmaların asırlardır sürmesine rağmen, bilimsel araştırmalara konu olması ancak 20.yy’da gerçekleşmiştir (Yukl, 2002).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2013: 569).

Liderlik, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998: 138).

Lider kavramı yöneticiden daha farklıdır. Liderlik kelimesi yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkiyi içerir (Baysal, Tekarslan, 2004: 246).

Yönetim alanında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, liderliğin insanların eyleme geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsadığı; liderin ise bu süreci harekete geçirecek güç ve otoriteye sahip kişiyi ifade etmekte olduğu görülmektedir (Robbins ve DeCenzo, 2003: 401).

1.3 HİZMETKÂR LİDERLİK

Gelişen ve değişen dünyada etik değerlere verilen önemin artması, bilgi toplumunda insan odaklı yönetimin gerekli hale gelmesi ve bunun gibi pek çok dinamik örgütlerin ihtiyacı olan liderlik tarzlarını da etkilemektedir.

Hizmetkâr liderlik ekolü, içinde yaşadığımız çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmış bir ekoldür. Bu değişim ve dönüşüm; kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını elde etmeye çalışan liderlik anlayışının yerine, izleyicilerine bizzat hizmet eden ve bunu yaşam biçimi haline getiren, onlara yol gösteren, rol modeli olan liderliği öngörmektedir (Ürü, Atan, Çalışkan & Yozgat, 2011).

Hizmetkâr liderler sürekli olarak diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önce düşünürler. Hizmetkâr liderliğin nihai amacı, hizmet

edilenlerin (liderlik edilenlerin) daha bilgili ve hak sahibi olmaları, özgürlük kazanmaları ve nihayet birer hizmetkâr lider haline gelmeleridir (Akiş, 2004: 40).

1.4 HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ VE TANIMI

“Hizmetkâr liderlik” yaklaşımı ilk olarak Robert K. Greenleaf’ın “The Servant as Leader” isimli makalesinde, “Lider bir hizmetkârdır” ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Fındıkçı, 2009: 20).

Greenleaf’ın bu düşüncesi, Hermen Hesse’nin (1956) “Doğu’ya Yolculuk (Journey to the East)” adlı kısa romanını okumasıyla gerçekleşmiştir. Hesse’nin bu romanı manevi bir arayış peşinde olan bir grup insan tarafından gerçekleştirilen bir yolculuğu anlatmaktadır. Hikâyenin başkarakteri, şefkatli ruhu ile ruhani bir yolculuğa çıkan, grubu destekleyen ve hizmetkârları olarak gruba eşlik eden Leo’dur. Yolculukta her şey yolunda giderken bir gün Leo ortadan kaybolur. Bunun ardından grup hızla dağılır ve yolculuktan vazgeçilir. Yıllar sonra Leo bulunur ve gerçek anlaşılır. Grubun lideri, aslında hizmetçi olarak bilinen Leo’nun bir rehberlik ruhu taşıdığını, grubun büyük ve soylu lideri olduğunu keşfeder. Bu sayede grup, hizmetkârları Leo olmadan hiçbir şey yapamayacağını anlar. Greenleaf bu hikâyeyi okuduktan sonra büyük liderin öncelikle başkalarının hizmetkârı olduğunu belirterek liderlerinin büyüklüğünün hizmetkârlıktan kaynaklandığını ifade etmiştir (Spears,1996). Greenleaf hikâyenin ana fikri olarak etkili liderin öncelikle diğerlerine hizmetkâr olarak görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Daha sonra Greenleaf birçok yazısında Hizmetkâr Lider kavramını vurgulamıştır.

1970 yılında Greenleaf hizmetkâr liderlik teorisinin temelini oluşturan üç makale yayınlamıştır. Bu dönemde organizasyonların özensizliğinden şikayet edilmiş ve bu kurumlar toplumdaki yanlış yönetimden kaynaklanan krizlere sebep olmakla suçlanmıştır. Bu toplumsal rahatsızlığın sonucu olarak seri makalelerin ilki olan “Lider Olarak Hizmetkâr” adlı makale yayınlanmıştır. Bu araştırma daha özenli bir toplum oluşturmak amacıyla kişisel sorumluluk yüklenen liderlik pozisyonundaki insanları cesaretlendirmiştir. Toplumun

problemlerinin gerçek kaynağının sistem değil sistem içindeki liderlik kavramı olduğuna inanmıştır. Greenleaf bu makalesinde:

“Gayri şahsi sistemi (non-personal system) eleştirmekteyiz fakat eleştirilmesi ve geliştirilmesi gereken sistem değil bizim davranışlarımız ve umursama düzeyimizdir”,

şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle Greenleaf bu modeli; lider tarafından daha fazla öz eleştiri, özen ve fedakarlık gerektiren yeni bir liderlik şekli olarak önermiştir.

Hizmet eğilimli bu liderlik davranışı aynı zamanda bireylerin lider karşısında özgür ve bilinçli bir biçimde hareket etmelerini ve lidere itaat etmelerini de öngörmektedir. Bu yaklaşımı takip etmeyi seçen kişiler net bir şekilde var olan kurumların otoritesini kabul edeceklerdir. Çünkü onların hizmetkâr davranışları güvenilir olduklarını kanıtlamıştır. Bu yaklaşım gelecekte başarılı olursa, tutarlı kurumlar öncelikli olarak hizmetkâr tarafından yönlendirilen kuruluşlar olacaktır.

“Hizmetkâr Olarak Kurum” adlı makalesinde Greenleaf, çalışanların güç ve topluluk duygusunu bastırıldığını düşündüğü, organizasyonel yapıların değerlendirilmesi için yetkilileri açıklama yapmaya çağırarak hizmetkâr liderlik teorisini geliştirmeyi düşünmüştür. Makale bir organizasyon içindeki formal ve informal yapıları hedef almıştır. Formal yapı kurulu otorite düzeniyle ilgilenmekte, İnfomal yapı ise, formal yapıyı yerinde tutan liderlik kavramı ile ilgilenmektedir. Bu makalenin içeriğinde gelenekçi müdür ve yöneticilerden olumlu ve olumsuz yönde eleştiri alan organizasyonun tarihsel çerçevesini ortaya koymuştur.

Greenleaf “Vekil Olarak Hizmetkâr” adlı makalesinde ise lider pozisyonunda olan insanların diğerlerini yönlendirmede daha aktif rol alması gerektiğini ortaya koymuştur. Greenleaf liderlik şeklini uygulayanların (otoriter ve hiyerarşik) tam olarak kuruma karşı olan görevlerini yerine getirmede ileri sürerek bu makalede otokratik liderin hizmetkâr liderlik tarzıyla eğitilebileceklerine ilişkin görüş ve önerilerini belirtmiştir.

Greenleaf (2003: 10) “Lider olarak Hizmetkâr (The Servant as Leader)” isimli makalesinde hizmetkâr Liderlik kavramıyla ilgili şu sözlere yer vermiştir:

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

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

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlanmıştır (Greenleaf, 1977: 22).

Greenleaf’a göre liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir ve bu kavram ahlaki liderliğin temelini oluşturmaktadır. Buradaki “hizmet etme” kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha mahir ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitsizliklere karşı gelebilmelidir (Güney, 2006).

Hizmetkâr Liderlik kavramı, çok boyutlu, içinde nüanslar barındıran ve çok çeşitli alanlarda terimlerle donatılmış olduğundan tek bir tanımlama yapabilmek pek mümkün değildir (Page ve Wong, 2000: 4).

Hizmetkâr liderliği Buchen (1998) diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceklerini düşünen kişi olarak; Laub (1999), diğer insanlara değer veren, onların gelişimine katkı sağlayan, otoriter olmayan lider olarak; Russell (2001) ise, vizyon sahibi, diğer insanlara güven veren,

hizmet sunan, onları güçlendiren kişi olarak nitelendirilmiştir (Irving ve McIntosh, 2010: 3).

Senge (1996) hizmetkâr liderliği, benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahip liderler olarak ifade etmiştir (Drury, 2004: 1).

Spears'a göre hizmetkâr lider, bütüncül bir yaklaşımla diğer insanlara hizmet veren, onları çalışmaya isteklendiren, örgütte toplu halde karar verme gücü oluşturan kişidir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının özünde toplumda pozitif yönde bir değişim yaratabilecek potansiyele sahip, vizyon sahibi kişiler yer alır (Spears, 2004: 8).

Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler “yapılan işe ruhunu koyma” anlayışını benimseyerek kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlarlar (Dinçer & Bitirim, 2007).

Hizmetkâr Lider; “ben” engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendisinininkinden önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış âlemi ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen, aşk yolunun yolcusu bir gönül insanıdır (Fındıkçı, 2013: 306).

Hizmetkâr Lider, yönetim anlayışının odağına sevgi, bağlılık, güven, sadakat gibi insani duyguları koyarak çalışanlarına hizmet eden; alçakgönüllülüğü ile onların başarılı olmalarını destekleyen, katılımcı bir şekilde karar alan ve insanları harekete geçiren kişidir (Aksoy, www.temelaksoy.com/hizmetkârliderler; 01.10.2014).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, Doğuya özgü “hizmetkârlık” anlayışını, Batıya özgü “liderlik anlayışıyla birleştirip içinde sevgi, maneviyat ve hoşgörü barındıran bir liderlik anlayışdır (Aksoy, www.temelaksoy.com/hizmetkârliderler 01.10.2014).

1.5 HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Greenleaf (1977) hizmetkâr liderliğin temel özelliği olan, hizmet etmenin yanı sıra, diğer birtakım önemli hizmetkâr liderlik özelliklerinden bahsetmiştir. Bunlar; inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005: 9).

Greenleaf’tan sonra hizmetkâr liderliğin özelliklerini içeren bir çok çalışma yapılmıştır (Farlingvd., 1999, Sendjaya ve Sarros, 2002, Russell ve Stone, 2002, Spears, 1998 vb.). Larry Spears Robert Greenleaf’in eserlerini en verimli şekilde yorumlayan kişi olarak görülebilir. Spears (1995), Greenleaf’in eserlerinden yola çıkarak hizmetkâr liderliğin on önemli özelliğinden bahsetmiştir.

Spears’ın hizmetkâr liderlikle ilgili 10 karakteristik özellikleri:

1.5.1 Dinleme: Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma maharetlerine göre değerlendirilir. Başarılı liderler iyi bir dinleyici olmanın getirdiği artı bir değere sahiptirler. Başkalarını dinleme kabiliyeti diğer insanlarla ilişki kurmak için temel bir özelliktir. Hizmetkâr lider de diğerlerini içten ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü olan kişidir (Spears, 2004: 8). Çalışanların isteklerini belirlemek ve ihtiyaçlarını karşılamak için dinlemek çok önemlidir. Woodrow Wilson bir sözünde “Liderin kulağı insanların sesleriyle çınlamalıdır” diyerek dinleme önemine vurgu yapmıştır (Maxwell, 2003: 41; Akt. Brewer, 2010: 4). Dinleme, doğru bir iletişim için gerekli, kritik önem taşıyan bir araçtır. Greenleaf’a göre “Bir hizmetkâr sorunlara öncelikle dinleme sayesinde çözüm bulur” demiştir (Smith, 2005: 5).

Liderlere genellikle karar alma ve iletişim yetenekleri olduğu için değer verilir. Hizmetkâr lider için bu vasıfların önemli olmasına rağmen grup üyelerini yoğun bir biçimde dinleme ile güçlendirmelidir. Lider bir grubun isteklerinin ne olduğunu araştırır ve bu isteği netleştirmeye yardımcı olup söyleneni dinlemeye çalışır. Dinleme aynı zamanda, birinin ruhunun, vücudunun ve zihnini ne söylediğini anlamaya çalışmayı ve birinin iç dünyasıyla temasta olmayı kapsar. Düzenli aralıklarla düşünmeyi gerektiren dinleme hizmetkâr liderin gelişimi için önemli bir noktadır.

Greenleaf şu cümleyi dile getirdiğinde dinlemenin önemini fark etmiştir:

“Bir ön yargım var ve bunun hakkında önereceğim şudur ki sadece gerçek doğal bir hizmetkâr öncelikle bir problem dinleyerek karar verir. Gerçek anlamda dinleme diğer insanlarda güven yaratır”.

Greenleaf, hizmetkâr liderin sorumluluğunu sadece diğerlerini dinlemekle sınırlandırmamıştır. Ona göre liderler aynı zamanda içinden gelen sesleri de dinlemelidir. Liderler iç seslerini netleştirmek ve keşfetmek için kendilerini dinlemelerini de önermiştir.(Spears, 1998: 1-11).

1.5.2 Empati: Hizmetkâr liderler diğer insanları anlamak ve onları birbirine bağlamak için empati kurarlar. Diğer insanların özel kabiliyetlerini ve maharetlerini fark edip, onların gelişmelerine katkı sağlarlar. Birlikte çalıştıkları insanların iyi niyetli olduklarını düşünür, davranışları ve performansları kabul edilemez olsa bile onları reddetmezler (Spears, 2004: 8).

Greenleaf, başarılı hizmetkâr liderlerin empati kurmayı başaran, iyi bir dinleyici olduklarından bahsetmiştir (Smith, 2005: 5). Başarılı hizmetkâr liderler empatik dinleme (karşısındakini anlayabilme) becerisine sahiptirler (Spears, 2004: 7). İyi bir hizmetkâr diğerleri ile empati kurmaya ve onları anlamaya çaba gösterir (Crippen, 2005: 47).

Liderlerin diğer insanlarla empati kurması kurum içinde daha fazla güven oluşturduğunu ortaya koymuştur. İzleyenler kendilerini yönlendiren

insanlar ile empati kurduğu ve neler yapabildiği bağlamında eleştirel bir şekilde değerlendirilmelerine rağmen, oldukları gibi kabul ettiklerinde kendilerini geliştirirler. Liderleri ile empati kurmaya çalışan bireyler kendilerini anlayan liderlerinin güvenilir olma ihtimallerini de arttırır (Greenleaf, 1977).

1.5.3 Duygusal İyileştirme (Tedavi): İnsanları iyileştirmeyi öğrenme, dönüşüm ve entegrasyon için güçlü bir kuvvettir. Hizmetkâr liderlerin önemli bir üstün tarafı da kendilerini ve diğer insanları iyileştirme potansiyelleridir. Çünkü günümüzde birçok insan hissiyat olarak incinmiş, ruhları ve kalpleri kırılmış bir hayat sürdürmektedir. Hizmetkâr liderler, bu insanlarla birebir temasa geçerek, onların kalplerini ve ruhlarını ortak şeyleri paylaşarak ve daha yüce bir şey etrafında bütünleştirerek iyileştirirler (Spears, 2004: 8-9).

1.5.4 Farkındalık: Liderin hem kendisi hem de organizasyonda mevcut sorunların farkında olması ve bunlarla baş edebilmesi, çevresinde olup bitenlerin farkında olması ve sezgi gücüne sahip olmasıdır. Etkili bir hizmetkâr lider olmak için kendinin kim olduğunun ve diğer insanları nasıl etkileyeceğinin farkında olmak bir zorunluluktur (Keith, 2010: 1). Liderlerin geleceğin belirsizliği ile yüz yüze kaldığında farkındalığın önemi ortaya çıkar. Farkındalığın riskleri vardır. Bu riskler hayatı daha ilginç kılar ve kesinlikle lider olarak bir insanın kuvvetini arttırır. Farkındalık durumunda, normalden daha fazla uyarılmışlık vardır. Mevcut olan durumda daha yoğun bir temas söz konusudur ve ihtiyaç duyulduğunda gelecekte içsel öngörüler ortaya koymak için daha fazla bilinçli olan zihinde mevcuttur (Greenleaf, 1977).

1.5.5 İkna Etme Gücü: Hizmetkâr lider, diğer insanlarda olması istenilen davranış değişikliğini sağlamak için ikna kabiliyetine sahip olmalıdır. Sözleri, mimikleri, imaları ve davranışlarıyla insanları kendisine bağlamalı ve onlar üzerinde olumlu, yapıcı bir etki bırakmalıdır. Dolayısıyla insanları etkileme sürecinde hizmetkâr bir liderin kullandığı en temel iletişim silahlarından ikna etme gücüdür (Fındıkçı, 2009: 543-544).

Hizmetkâr liderler karar verirken sahip oldukları makamın otoritesini kullanmak yerine, o karardan etkilenecek olan insanları ikna etme yolunu

kullanırlar (Spears, 2004: 9). Zorlama yerine insanların akıl ve kalplerine hitap ederek, akıllarını, hislerini ve ruhlarını da fethederek onlara işleri yaptırırlar (Çaldıranlı, 1998).

İkna baskıyı ortadan kaldıran bir unsurdur. Baskının kısa vadede etkinliği olup bazı durumlarda uygun bir yol olabilir. Baskının buna karşın başarısızlık korkusu, gücenme ve otoriteye direnme gibi olumsuz etkileri vardır. İkna bu olumsuzlukları ortadan kaldırabilir.

1.5.6 Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, yetenek ve kabiliyetlerini, hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirirler. Problemleri kavramlar haline sokan liderler, sorunlara bu perspektiften bakarak, günlük realitelerin ötesine geçerek daha geniş bir açıdan düşünme ve derinlemesine yaklaşma imkânına sahiptirler (Spears, 2004: 9).

Organizasyonun gündelik aktivitelere benzemesinin ötesinde kavramsallaştırma vizyon kadar önemli bir yere sahiptir. Kavramsallaştırma vizyonun ortaya çıkardığı uygulama olarak gözükmektedir. Hizmetkâr liderler muhteşem hayaller görmek için yeteneklerini geliştirme yolları ararlar. Bir probleme veya organizasyona kavramsal bir açıdan bakmak demek günlük olabilecek olayları öncesinde düşünmek demektir. Geleneksel yönetici kısa vadeli operasyonel amaçları başarmak için çaba sarf ederler. Aynı zamanda hizmetkâr lider olmayı isteyen bir yönetici daha geniş temelli kavramsal düşünmeyi ortaya koymak için düşüncelerini geliştirmelidir. Hizmetkâr liderler, kısa süreli plan odaklı yaklaşımla kavramsal düşünme arasında bir denge kurmaya çalışan kişiler olarak adlandırılırlar. Yani klasik yöneticilerin aksine kısa dönemli planlar yapmaz. Günü kurtarmak yerine geleceği inşa etmenin peşindedir. (Spears, 1998: 1-11).

1.5.7 İleri Görüşlülük (Öngörü): Öngörü, geçmişteki hatalardan, yaşanan başarısızlıklardan bir ders almayı sağlayarak, bugün alınması gerekli kararların gelecekteki muhtemel sonuçlarını önceden görmeyi sağlar. Öngörü, sezgi ile ilgili bir maharettir. İleride olması muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyetini tanımlamak zor olmasına rağmen, hizmetkâr lider bunu başarabilen kişidir (Spears, 2004: 9).

Greenleaf'e göre öngörü; *“Liderin merkezi etiğidir. Bir lider gelecekteki olayları diğer insanlardan önce görmelidir. Dün doğru hareketleri yapmak ve bugünü önceden görmek için ciddi etik uzlaşmalar dünün başarısızlıklarına bağlıdır”* demiştir (Fraker, 1995: 37-48).

1.5.8 Hizmetkârlık (Kâhyalık/ Hizmet Etme): Hizmetkâr liderliğin ana felsefesini oluşturmaktadır. Hizmetkâr bir lider hizmet edilmekten çok hizmet etmenin peşindedir. Hizmetkâr lider, kendisini başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya adar. Örgütün başarısından veya başarısızlığından kendisini sorumlu kabul eder (Brewer, 2010: 6). Diğer insanların ihtiyaçlarını gidermek için hizmet odaklı olmayı önemli bir ahlaki değer olarak görür. İnsanları dinler, onların gerçeklerini anlamaya çalışır, onlarla işleriyle, ailevi durumlarıyla ilgilenir, zor zamanlarında yanlarında olur ve onların duygularına hitap etmeye çalışır (Fındıkçı, 2009: 479).

1.5.9 Kararlılıkla İnsanların Gelişimini Sağlamak (Görev Alma): Hizmetkâr bir lider grubundaki çalışan tüm kişilerin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumludur. Hizmetkâr liderler, işçilerin örgütte yaptıkları katkının ötesinde onların özel bir içsel değere sahip olduklarına inanırlar. Bundan dolayı her hizmetkâr lider, insanların büyüüp gelişmesine özel çaba gösterir ve onların gelişimlerini tamamlamaları için sahip olduğu tüm gücü kullanır. İnsanların gelişmelerini sağlamak için kendisini büyük bir mesuliyet altında hisseder (Spears, 2004: 9). Çalışanları alınan kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirir. Maddi ve manevi olarak onları her zaman destekler. Sürekli bir büyüme ve gelişim için sahip olduğu kaynakları seferber eder (Brewer, 2010: 6).

1.5.10 Topluluk Oluşturma (Birlik Oluşturma): Hizmetkâr lider takipçilerinin kendilerini bir topluluk olarak hissetmelerini sağlar. Hizmetkâr lider takım ruhunu takipçilerine aşılar, takım oluşturur ve işbirliği geliştirir. Hizmetkâr liderlerin bulunduğu örgütte, insanlar takımlarında birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışırlar ve rekabet yerine işbirliğini tercih ederler. İyi bir hizmet ve sevgi çevresi bütün bireylerin var olduğu bir takım oluşturmayı gerektirir (Cerit, 2005: 1-19).

Liderin organizasyonun içinden ve dışından tüm paydaşları kapsayacak şekilde bir birlik ruhu oluşturması ve bunun için çabalaması, topluluğun birliğini sağlamasıdır. İnsan hayatını şekillendiren birincil derecede önem taşıyan faktörlerin başında küçük arkadaş topluluklarından büyük toplumlara geçiş gelmektedir. Bir toplum oluşturulması hizmetkâr liderin göstermiş olduğu hizmetlerinin hayata bir yansımasıdır (Spears, 2004: 9-10).

Hizmetkâr lider sorumluluğu altındaki insanların daha sağlıklı, bilgili ve özgür topluluklar oluşturmalarını ve boş zamanlarını buralarda geçirmelerini temin etmeye çalışır. Bunu yerine getirmek için, mesai dışında sosyal faaliyetler düzenler (Çaldıranlı, 1998).

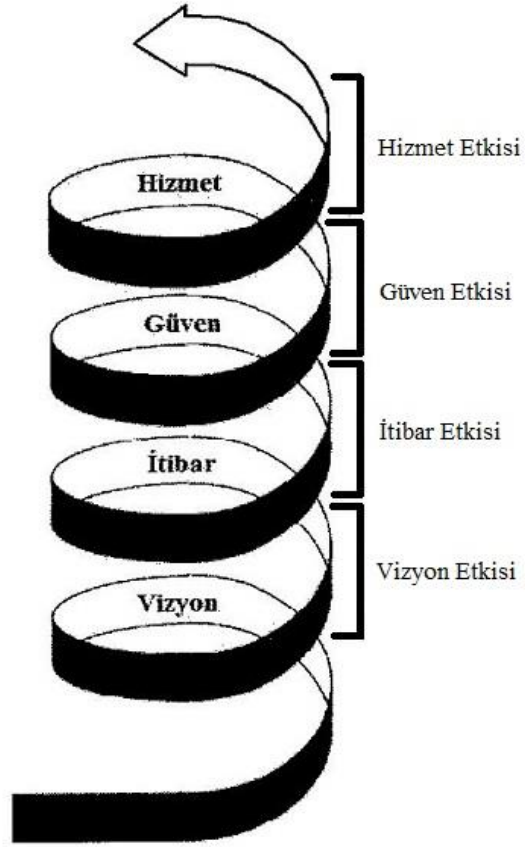
Hizmetkâr liderler, üstlendikleri sorumlulukların farkında olan, örgütün tüm paydaşlarına değer veren, onların gerek bireysel gelişimi ve gerek birlik içinde olmaları için gereken “buzdağı potansiyellerini” fark eden, liderlik becerilerini adil bir biçimde kullanan, egosunu bir kenara koyabilerek değerlendirmeler yapabilen, dolayısıyla tüm davranışlarında içten ve samimi olabilen, liderlik gücünü tekeline almayıp bunu diğerleriyle paylaşmakta gönüllü davranabilen ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan karşılıklı güven, saygı ve sevginin asıl kazançları olduğunu fark eden, öğrenen ve bilen kişilerdir (Ker Dinçer ve Öksüz, 2011: 10).

1.6 HİZMETKÂR LİDERLİK MODELLERİ

Hizmetkâr liderlerin temel vasıflarını betimlemek üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bunlar;

1.6.1 Farling, Stone, Winston (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli

Farling, Stone, Winston (1999), hizmetkâr liderlik boyutlarını vizyon, güven, hizmet, etki, itibar olarak açıklamıştır. Farling vd. (1999) hizmetkâr liderlik modelindeki davranışsal ve ilişkiye dayalı boyutlardan oluşan değişkenler, yukarıya doğru, ardışık, sarmal bir biçimde olup, süreç devamlı tekrar etmektedir. Burada davranışsal boyutlar vizyon ve hizmetten; ilişkiye dayalı boyutlar ise itibar ve güvenden oluşmaktadır.



Şekil 1.1 Farling Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Farling vd., 1999: 52

1.6.2 Laub (1999) Hizmetkâr Liderlik Modeli

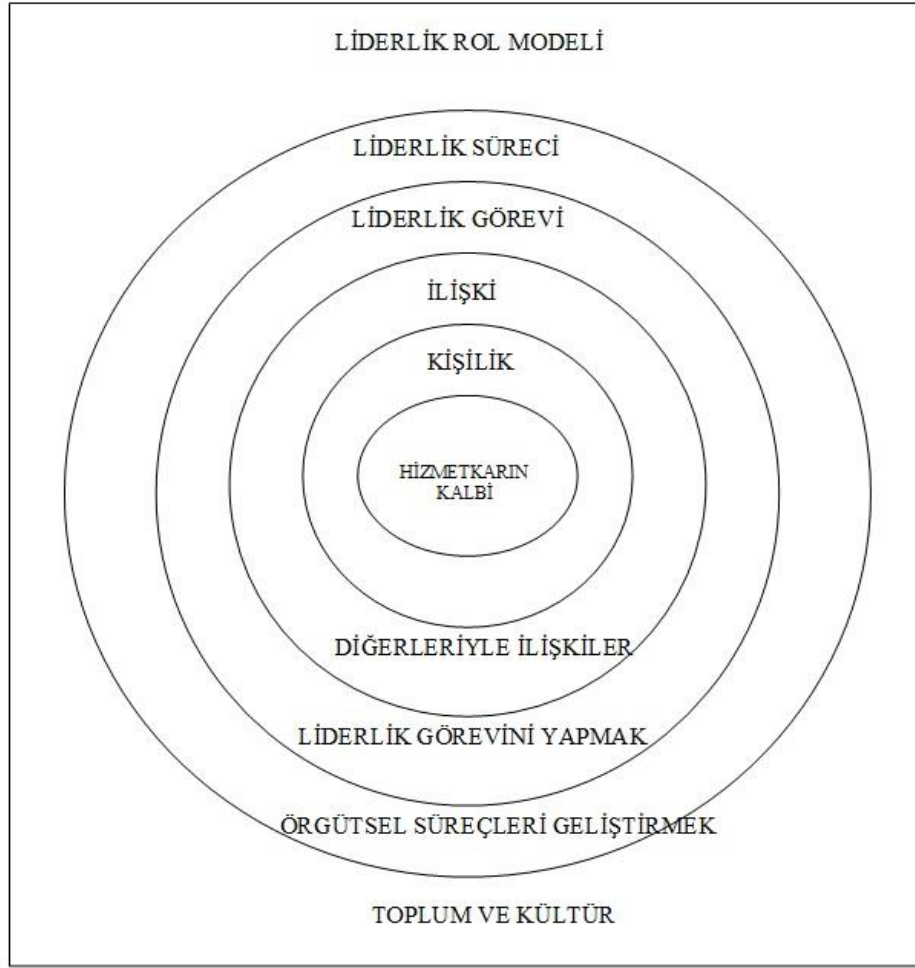
Laub (1999), hizmetkâr liderliğin karakteristik özelliklerini incelemiş ve bunlardan yola çıkarak altı ana karakteristik kümesini oluşturmuştur. Bunlar;

- 1) **İnsanlara değer verme:** Herkesi ayrı ayrı dinleme, öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını görme, insanlara inanma.
- 2) **İnsanları geliştirme:** Öğrenmelerine imkanlar sağlama, uygun davranışlarla örnek olma, cesaretlendirme yoluyla güçlendirme.
- 3) **Topluluk, ortaklık (community), birlik oluşturma:** Güçlü ilişkiler ve işbirliği kurma.

- 4) **Doğruluk, güvenilirlik (authenticity) sergileme:** Dürüstlük ve güven, açık sözlülük (openness), sorumluluk, denetime açık olma (accountability) ve diğerlerinden öğrenme isteği.
- 5) **Liderlik sağlamak:** Geleceği öngörme, inisiyatif alma ve hedefleri netleştirme.
- 6) **Liderliği paylaşma:** Ortak vizyon oluşturma karar alma gücünü paylaşma ve örgütün tüm seviyelerinde yetki ve imtiyazı paylaşma.

1.6.3 Page ve Wong'un (2000) Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili ileri sürülen bir diğer model ise Page ve Wong (2000) modeli olup, Hizmetkâr liderlik özelliklerini dört başlık altında sınıflandırmış ve büyüyen hizmetkâr liderlik çemberi oluşturmuşlardır. Bu modelde liderliği; kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir. Bu dört boyut kapsamında ele alınan hizmetkâr liderlik modeli şekil'de gösterilmektedir (Page&Wong, 2000: 3).



Şekil 1.2 Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Kaynak: Page ve Wong, 2000: 3

Kişilik: Liderlik, kişilik ile başlar. Kişilik, insanların ne türde bir insan olduklarını gösterir. Hizmetkâr liderlikte kişilik, modelin çekirdek kısmında yer alır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr lider kişisel özellikleri ile tüm yaşamını iş yaşamı ile birleştirir. Bir kişilik tipolojisi olarak hizmetkâr liderlik, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin bileşimi sonucu oluşur. Fiziksel potansiyeli yüksek olan kişiler genellikle eylem odaklı, iş yapan, başarı güdüsü yüksek, sonuca odaklı ve liderlik yönü baskın olan kişilerdir. Zihinsel potansiyeli yüksek olan kişiler akıllı, mantıklı, zihinsel kapasiteleri gelişmiş kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek kişiler ise hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık yönleri baskın olan kişilerdir. Bu üç temel potansiyele sahip olup başkalarına hizmeti kendilerine bir borç bilen ve bunu

başarabilen lider kişiler ise hizmetkâr liderlerdir. Hizmetkâr liderler fizik-zihin ve duygu potansiyellerini bir karışım ile liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık şeklinde davranışa dönüştürürler (Fındıkçı, 2009: 375-376).

İlişki: Liderin diğer insanlarla ilişki kurması ve onları sahip olduğu sosyal duygusal zekaları ile geliştirmeye çalışmasıdır. Liderin sahip olması gereken özellikler; diğerlerini destekleme, güçlendirme ve geliştirmedir. Lider, çalışanlardaki potansiyeli açığa çıkartmak için uğraşır (Page ve Wong, 2004: 4). Hizmetkâr liderler, çalışanlarına güvenirlir, onların yapmış oldukları hataları hoşgörü ile karşılayıp onların eksikliklerini tamamlamaya ve kendilerini geliştirmeye yardımcı olurlar (Fındıkçı, 2009: 382).

Görev: Liderin liderlik görevini nasıl yerine getirdiği ile ilgilidir. Başarılı bir liderin görevlerinin neler olması gerektiğini gösterir. Liderin sahip olması gereken özellikler; yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve uygulamadır (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr liderlerin bakış açıları, vizyonları çok gelişmiştir. Vizyon açısından dar bir çerçevede sıkışıp kalmazlar, olağanüstü bir bakış açısına sahiptirler (Fındıkçı, 2009: 387).

Süreç: Organizasyonun etkinliği ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özellikler; örnek olma, ekip kurma ve kararlara katılmadır. Hizmetkâr lider sahip olduğu özellikler sayesinde örgütte bir ruh oluşturur ve diğerlerine örnek olarak onları motive eder ve kaynakları birleştirir (Page ve Wong, 2000: 4).

Wong (2003), bu modeli geliştirerek 12 boyuttan oluşan çok boyutlu bir hizmetkâr liderlik modeli ortaya çıkarmıştır. Bu modelde de bir önceki modelde olduğu gibi hizmetkâr liderlik liderin karakter yapısı, bireylerle olan ilişkiler, görev ve süreçteki rolleri üzerine odaklanmıştır ancak daha kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 1.1 Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

<p>Karakter Yönelimli: Liderlerin değerlerine, itibarına ve motivasyonuna odaklanarak bir hizmetkâr liderin nasıl bir karaktere sahip olduğunu belirten bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bütünlük,• Alçakgönüllülük,• Hizmetkârlık,
<p>Birey Yönelimli: Liderin kişilerle olan ilişkilerine ve onun başkalarını geliştirmeye olan bağlılığına odaklanan insan kaynakları ile ilgili bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none">• Başkalarıyla ilgilenmek,• Başkalarını güçlendirmek,• Başkalarını geliştirmek,
<p>Görev Yönelimli: Başarı için gerekli olan görevleri ve becerilerine odaklanarak verimliliğe ve başarıya ulaşmada liderin ne yapması gerektiğini belirten bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vizyon geliştirme,• Hedefleri belirleme,• Liderlik yapma,
<p>Süreç Yönelimli: Liderin esnek, etkin ve açık bir sistem geliştirebilmesi becerisine odaklanarak organizasyonun etkinliğini artırmada liderin nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirten bir boyuttur:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modelleme,• Takım oluşturma,• Ortaklaşa karar alma.

Kaynak: Wong, 2003: 3

1.6.4 Russell ve Stone (2002) Hizmetkâr Liderlik Modeli 1 ve 2

Russle ve Stone (2002), hizmetkâr liderlikle ilgili literatürdeki özelliklerden oluşturdukları dokuz fonksiyonel ve on bir ilişik (eşlik eden) özelliklere dayanan iki temel model geliştirmişlerdir.

Russell ve Stone (2002) hizmetkâr liderlikle ilgili literatürde belirtilen özellikleri işlevsel özellikler ve ilişkili özellikler olarak gruplandırmıştır. Tablo 1.2' de işlevsel özellikler, liderlere ait olan ve çalışma ortamında belirli lider

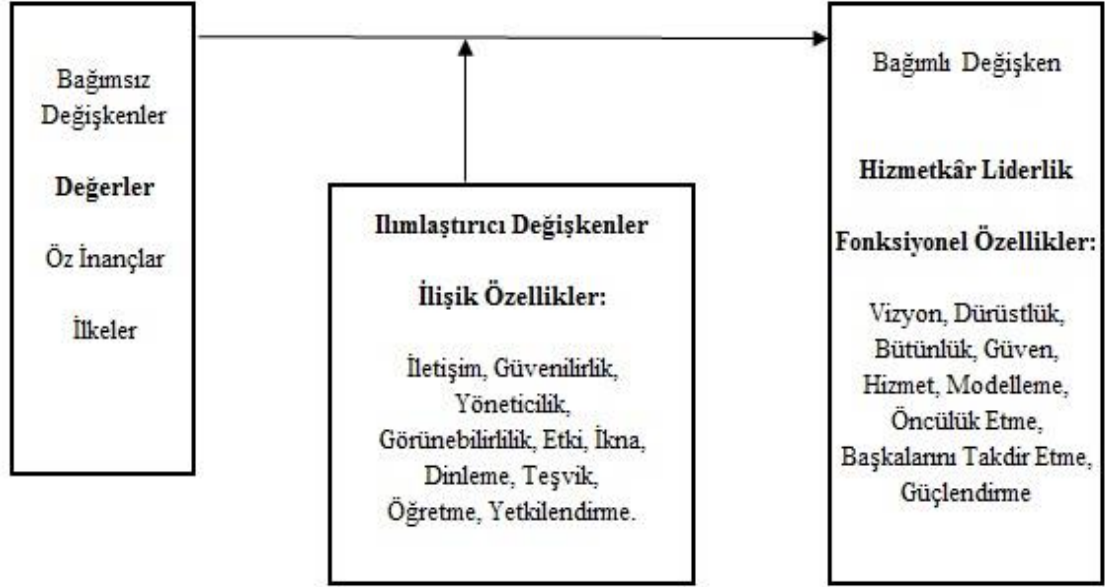
davranışları aracılığıyla gözlemlenen işletme nitelikleri, karakteristikleri ve ayırt edici özellikleridir. Bu özellikler hizmetkâr liderliğin etkin karakteristikleri ve liderlik sorumluluklarını faaliyete geçiren tanımlanabilir karakteristikleridir. Eşlik eden (ilişkili) özellikler, fonksiyonel özelliklerin tamamlayıcısı olarak görülmekte ve fonksiyonel özellikler artırdıkları ifade edilmektedir. Hizmetkâr liderliğin işlevsel ve ilişkili özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Russell ve Stone, 2002: 147).

Tablo1.2 Hizmetkâr Liderliğin İşlevsel ve İlişkili Özellikleri

İşlevsel (Fonksiyonel) Özellikler	İlişkili (Eşlik Eden) Özellikler
Vizyon	İletişim
Dürüstlük	Güvenilirlik
Bütünlük	Yetenek
Güven	Hizmetkârlık
Hizmet	Görüş mesafesi
Model olma	Etkileme
Öncü olma	İkna etme
Takdir	Dinleme
Güçlendirme	Cesaretlendirme
	Öğretme
	Yetkilendirme

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 147

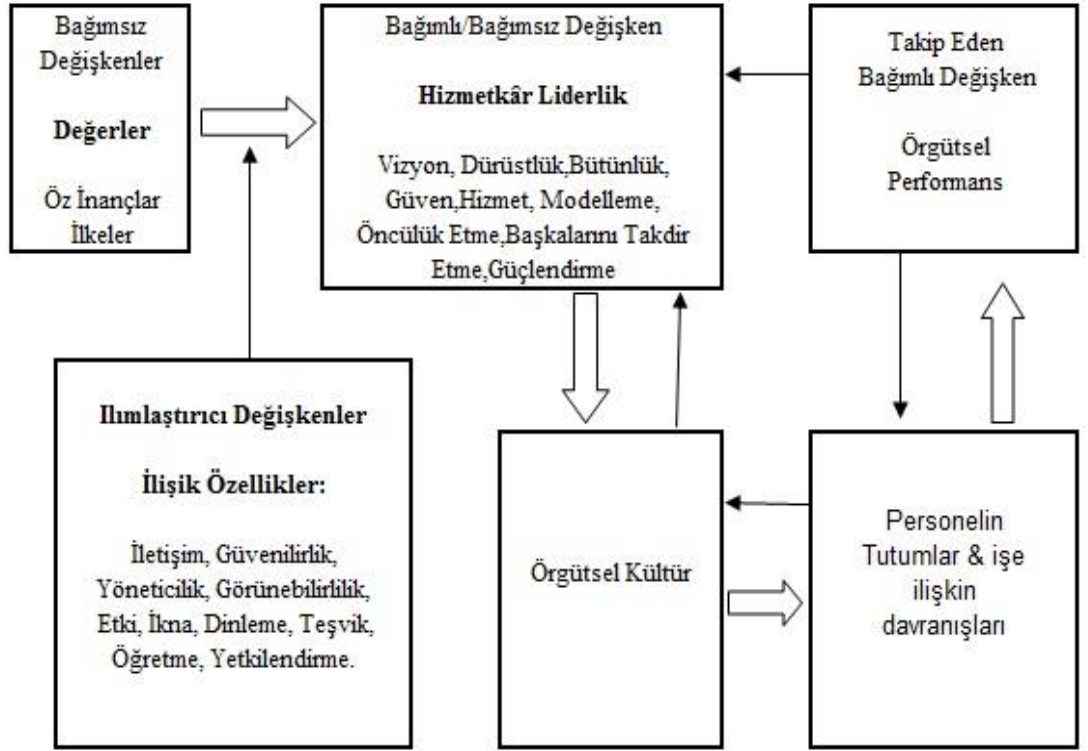
Model 1, lider özellikleri ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi gösteren daha basit bir modeldir. Hizmetkâr liderlerin değerleri, inançları ve ilkeleri, hizmetkâr liderliğin eşlik eden (ilişik) özellikleri vasıtasıyla hizmetkâr liderliğin fonksiyonel özelliklerini açığa çıkarmaktadır. Russell ve Stone (2002), hizmetkâr liderliğin organizasyonlarını etkileyen kontrollü bir değişken olduğunu da belirtmişlerdir.



Şekil 1.3 Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154

Bu, Model 2'den ayrıntılı bir biçimde görülebilmektedir. Hizmetkâr liderliğin kendisi en sonunda sonraki bağımlı değişken olan örgütsel performansı etkileyen bağımlı bir değişken haline gelmektedir. Bununla birlikte, örgütsel kültür ve personelin tutumları gibi aracı değişkenler hizmetkâr liderliğin etkinliğini etkileyebilir ve örgütsel performans üzerinde hükmedici bir etkiye sahip olabilir. Örneğin; örgütün kurulu iletişim sistemleri hizmet sürecine kolaylaştırıcı olarak ya da engelleyerek müdahale edebilir. Aynı şekilde, daha önceden mevcut olan örgütsel değerler hizmetkâr liderliği ilerletebilir ya da sınırlayabilir. Aynı zamanda hizmetkâr liderliğe aracılık eden organizasyon içinde güçlü kişiler ya da gruplar olabilir. Sonuç olarak Model 2'nin hizmetkâr liderlik modeli için daha ayrıntılı bir model olduğu söylenebilir (Russell ve Stone, 2002: 154).



Şekil 1.4 Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 2

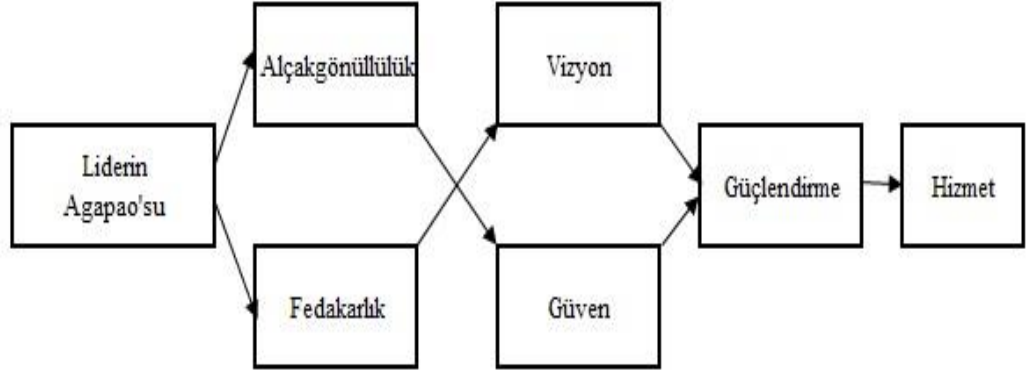
Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154.

1.6.5 Patterson ve Winston (2003) Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson, hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olduğunu söylemiştir. Patterson, Kuhn'un (1970) bir teorisinin eğer belirli bir fenomeni tam olarak açıklayamadığı anlaşılırsa yeni bir teorisinin geliştirileceği fikrinden yola çıkmıştır.

Patterson, Hizmetkâr liderliği bir örgütte çalışanlara odaklanan, onları öncelikli gören bir liderlik olarak tanımlamış ve bu tanımın altında yatan temel bileşenlere vurgu yapmıştır. Hizmetkâr liderliği tanımladığı modelinde hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerinden, tutum ve davranışlarından bahsetmiştir. Patterson hizmetkâr liderin içindeki erdemler (virtue) tarafından yönlendirildiği düşüncesiyle yedi farklı erdemini hizmetkâr lideri tanımlayıp davranışlarını belirlediğini savunur. Bu modelde Patterson hizmetkâr lideri; sosyal veya ahlaki sevgi sahibi (agapao love), alçakgönüllü (humility), fedakar (altruism), vizyon sahibi (vision), güven verici (trust), çalışanları güçlendiren

(empowerment) ve onlara hizmet (service) eden kişi olarak tanımlamıştır. (Patterson, 2003: 5-8; Waddell, 2006: 2-3). Patterson, hizmetkâr liderliği oluşturan yedi boyutu bir model yardımıyla açıklamaktadır.



Şekil 1.5 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, 2003: 8

Patterson 'un modeli, yedi değer toplamı olarak özetlenen liderin agapao'su ile başlamaktadır. Liderin agapao'su alçakgönüllülüğe ve fedakarlığa yol açmakta, bu öğelerde vizyon geliştirme ve güven kazanmada etkili olmaktadır. Vizyona ve güvene dayalı olarak lider izleyicilerini güçlendirmekte ve sonuçta liderden izleyiciye olan hizmet ortaya çıkmaktadır. Patterson'un modelinde yer alan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Waddell, 2006: 3).

Sosyal veya Ahlaki Sevginin Kanıtlanması: Yunanca bir kelime olan "Agapao Love", doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmadır. Patterson'un "Agapao Love" olarak ifade ettiği "Sosyal ve Ahlaki Sevgi" lider-takipçi ilişkisi açısından belirleyici bir unsur, hatta hizmetkâr liderliğin çıkış noktasıdır (Patterson, 2003: 8). Bu sevginin temelinde her bir çalışan, ihtiyaç, istek ve arzuları olan bir insan olarak değerlendirilir. Lider de bu sevgiye sahip olan kimsedir ve ahlaki sevgisini gösterirken öncelikle çalışanlarına ve onların temel ihtiyaçlarına odaklanır, daha sonra onların yeteneklerini dikkate ve son olarak örgüt yararına odaklanır. Yani lider, takipçileri için "Agapao Love" gibi muhteşem bir sevgiye sahip olmalıdır. Bu tür sevginin kanıtı ise basamaksal

olarak liderin, öncelikle çalışanlarına daha sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada organizasyonun yararına odaklanmasıdır.

Patterson'a göre sevgi kavramı, birlikteliğin, devamlılığın ve refahın sağlanması açısından kilit unsurdur. Örgüt içindeki koşullar ve imkanlar hangi düzeyde olursa olsun, sevgiden yoksun kalan bir temel, lider-üye ilişkilerini çok fazla taşıyamayacaktır. Hizmetkâr liderler koşulsuz sevgiye sahip olduklarından diğer insanları dikkate alır, gerçek manada takdir eder, onurlandırır ve saygın kılar (Patterson; 2003: 12-13).

Alçakgönüllü Davranma: Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak kendisini diğerlerinden en iyi ya da en kötü görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Patterson'a göre alçakgönüllülüğün hizmetkâr liderlikteki görüntüsü, kişinin kendisinden çok karşındakilere odaklanması, kendisine daha az önem vermesidir (Aslan ve Özata; 2011: 142). Patterson, alçakgönüllü olmayı bazı kişilerin zayıflık olarak algıladığını, ancak bu davranışın bir kişinin kendisi aşırı derecede değerli görmediği erdemli bir davranış olduğunu, bu nedenle diğer insanların değerlerine saygı göstermeyi mümkün kıldığı görüşündedir. Patterson, kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini abartıya ve aşırı övgüye kaçmadan objektif bir biçimde ortaya koymasının alçakgönüllülüğün bir işareti olduğunu savunur (Patterson, 2003: 14-15).

Fedakârlık: Hizmetkâr lider, herhangi bir beklenti içerisine girmeden insanlara yardım etmeye odaklanmış bu konuda istekli kişidir. Başkalarına yardım ederken hiçbir kazanç sağlama amacı yoktur. Patterson, fedakârlığın, yardım etme amacına dayalı bir insani özellik olduğunu belirtir (Patterson, 2003: 17).

Vizyoner Olma: Liderin, çalışanların vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır. Patterson'a göre hizmetkâr liderlikte vizyoner olma, örgütsel anlamdaki klasik bir vizyonerlik değildir. Vizyon sadece geleceğe dair bir öngörü sağlamaz, aynı zamanda bir istikamet oluşturur. Patterson, lider vizyonunun, örgütteki herkesin amaç ve hedeflere ulaşabileceğine, ilerleme kaydedileceğine ve gelişimi destekleyeceğine olan inançlarını ve güveni destekleyeceğini savunur (Patterson, 2003: 19-20).

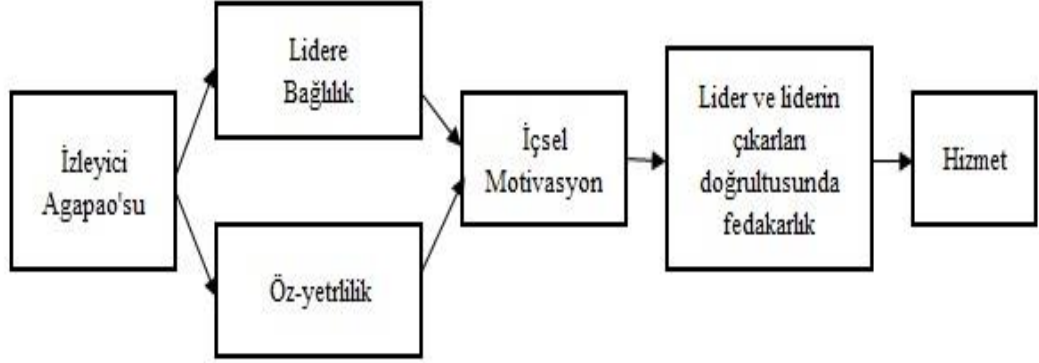
Güven: Hizmetkâr liderlik güvene dayalı bir kavramdır. Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi sebebiyle, insanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşur. Takipçiler, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin, çok daha fazla takipçisi olurlar. Patterson, hizmetkâr liderlikte güven kavramını takipçilerin potansiyeline ve hedeflerine ulaşabileceklerine olan inanç şeklinde belirtmiştir (Patterson, 2003: 20-22).

Güçlendirme: Takipçilerin üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir. Patterson, hizmetçi bir zihniyetle takipçiler için en iyi olan şeyi yapmanın ve onlara yakından ilgi göstermenin güçlendirme anlamına geldiğini, böyle bir davranış modelinin hizmetkâr liderin kalbinde bulunduğunu belirtmiştir. Patterson, hizmetkâr liderlerin takipçilerini güçlendirerek rotalarını bulduklarını, buna karşılık takipçilerinin de rotalarını bulmaları için lidere yardımcı olma konusunda ilham kazandıklarını savunur. Ona göre hizmetkâr liderin, kontrolü takipçilerine bırakıp gereken sorumluluğu kendilerinin üstlenmelerini sağlaması, süreçler itibariyle takipçilerin yolunu açması, dengeli gelişimlerini mümkün kılması ve onlar için daima iyi olanın peşinden gitmesi gerekir. Patterson'a göre, hizmetkâr liderlerin bu tarz bir güçlendirme politikası izlemeleri sonucunda takipçiler “ *çiçek açıp büyüyecektir* ” (Patterson, 2003: 23-25).

Hizmet: Hizmetkâr liderlik Teorisi'nin kalbidir. Temel felsefesi, kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmeleridir. Patterson hizmet etme eyleminin takipçilere zaman ayırma, şefkatli ve hoşgörülü davranma gibi birçok cömert davranışı içerdiğini belirtmiştir. Melrose (1995), liderlerin hizmet mantalitesi üzerine kurdukları bir örgütte yapılan herhangi bir hizmete karşılık başka bir hizmetin oluşacağını, bunun en nihayetinde kurum kültürüne nüfuz ederek yayılacağını savunur. Patterson, Melrose'nin düşüncelerinden hareketle böyle bir örgütte karşılıklı hizmet kavramının, bireysel ve kurumsal başarıyı teşvik edeceğini, kurumun temel ilkesi olacağını, uzun vadeli ve süreklilik gösteren döngüyü mümkün kılacağını belirtmiştir. (Patterson, 2013: 25-26).

Patterson (2003) ve Winston (2003)'un modelleri hizmet sürecinde lider ve izleyiciler arasında oluşan etkileşimleri göstermektedir. Patterson yedi

değişken aracılığıyla liderden izleyiciye olan etkileşimini gösterirken, Winston hizmetkâr liderliğin altı değişken aracılığıyla izleyiciden lidere olan etkileşimini göstermektedir (Winston, 2004).

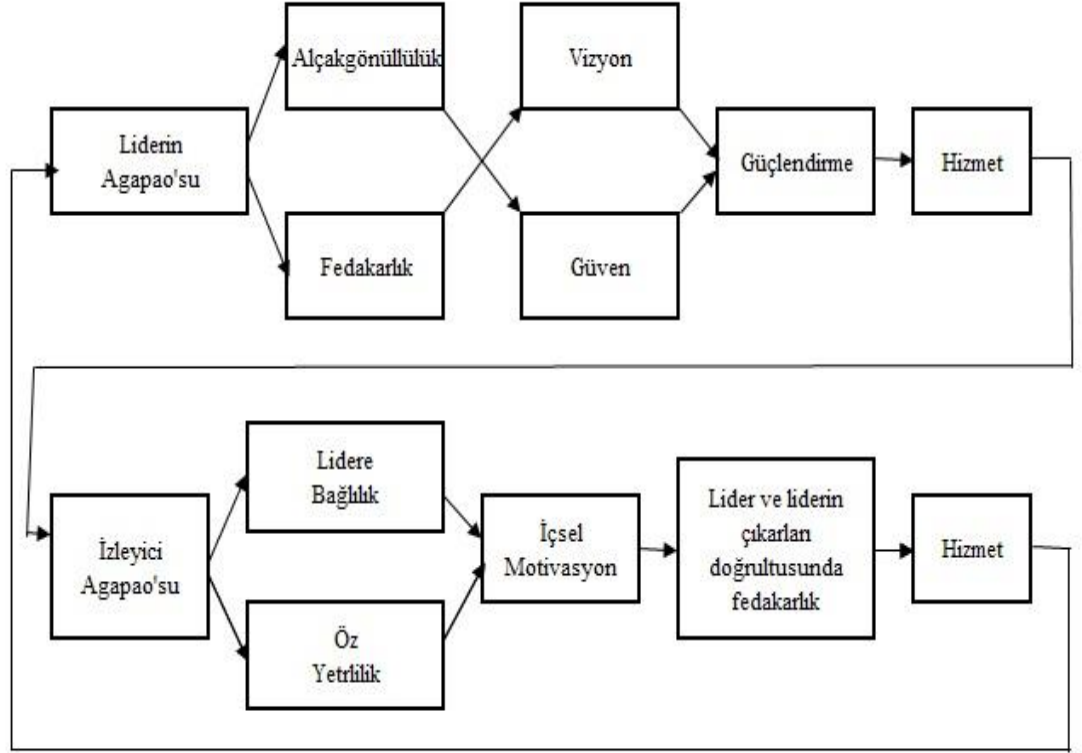


Şekil 1.6 Winston'un İzleyiciden Lidere Olan Etkileşimini Gösteren Modeli

Kaynak: Winston, 2004: 604

Winston'un izleyiciden lidere olan etkileşimi gösteren modeli izleyicinin agapao'su ile başlamaktadır. İzleyicinin lidere karşı olan agapao'su izleyicinin lidere bağlılığı ve öz-yeterliliği ile sonuçlanmaktadır. Lidere bağlı ve öz yeterliliği olan bir izleyicinin çalışma alanında işsel motivasyonu artmaktadır. Bu artan işsel motivasyon izleyicide lider ve liderin çıkarları doğrultusunda fedakarlıkları beraberinde getirmektedir ve sonuç olarak izleyiciden lidere doğru oluşan hizmet oluşmaktadır.

Daha sonra Winston (2004), Patterson (2003) ve Winston (2003) hizmetkâr liderliğe ait bu iki modelin bir kombinasyonunu sunmuştur.



Şekil 1.7 Patterson ve Winston Modellerinin Kombinasyonu

Kaynak: Winston, 2004: 605

Bu kombinasyon model, liderin izleyiciyi nasıl etkilediğini ve aynı şekilde izleyicinin lideri nasıl etkilediğini göstermektedir (Winston, 2004: 605).

1.6.6 Dennis ve Bocernea (2005) Hizmetkâr Liderlik Modeli

Dennis ve Bocernea (2005), Patterson'un geliştirdiği hizmetkâr liderlik konseptiyle ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir ve Patterson'un belirttiği yedi faktörün beş tanesini ölçümleyebilmiştir. Bulunamayan iki faktör ise fedakarlık ve hizmettir. Dennis ve Bocernea bunun nedeninin ise, fedakarlık ve hizmet öğelerinin ayırıcı bir faktör olarak bireysel unsurlar arasında ayırım yapmak için henüz yeterli öze sahip olmadığı olarak açıklanmıştır. Dennis ve Bocernea (2005), hizmetkâr liderlik boyutlarını sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik olarak açıklamıştır.

Güçlendirme: Güçlendirme diğerlerine yetki vermedir (Patterson, 2003). Hizmetkâr lider için ise güçlendirme etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına vurgu yapma, sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar (Russell ve Stone, 2002). Russell (2001) güçlendirmeyi, hizmetkâr liderlerin yetkin olabilmeleri için güçlerini paylaşmaları olarak tanımlamıştır. Bu yüzden güçlendirme, mükemmel liderlik ve özellikle hizmetkâr liderlikte merkezi unsur olmuştur (Nelson, 2003; Patterson, 2003).

Alçakgönüllülük: Örgüt içerisinde alçakgönüllülük veya tevazu uygulamacıların ve araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. Alçakgönüllülük, çalışanlara saygı gösterme ve elde edilen kazanımlarda herkesin takıma olan katkısını kabul etmektir (Dennis ve Bocernea, 2005: 600-615). Sandage ve Wines (2001)'e göre alçakgönüllülük, birini başarısı ve yetenekleri yönünde koruma becerisidir. Bu açıdan alçakgönüllülük kendine odaklanmadan çok diğerlerine odaklanma fikrini içerir. Alçakgönüllülükte insanlar kendilerinin sahip olduğu değere aşırı şekilde değer vermezler. Diğer bir deyişle, hizmetkâr liderler kendi başarılarına dikkat etmezler, daha çok diğerlerine dikkat ederler (Dennis, 2004).

Sevgi: Hizmetkâr lider takipçi ilişkisinin köşetaşı sevgidir (Patterson, 2003). Dennis (2004) bu sevgiyi birinin ihtiyaçları, istekleri ve arzularını bir bütün olarak her bir bireyi liderin görmesi ve algılaması olarak tanımlamıştır. Bir lider sevgiyi çalışanları için hem fedakârlık yaparak hem de alçakgönüllü davranışlar göstererek sergiler; yani hizmetkâr lider doğru nedenlerle doğru şeyleri yapandır (Nelson, 2003; Patterson, 2003).

Güvenilirlik: Güvenilirlik, yeterlilik ve dürüstlük bakımından takım üyelerine olan güven ve itimat olarak tanımlanmıştır (Patterson, 2003). Güvenilirlik, etik, değer, moral, doğruluk ve dürüstlük yönlerinin birleştirilmesidir (Russell ve Stone, 2002). Güvenirlilik ve dürüstlük işbirlikçi ve kolektif olarak çalışmanın olduğu açık bir çevre oluşturur ve kişilerarası ve örgütsel uyumu oluşturmak için gereklidir (Russell, 2001; Patterson, 2003).

Vizyon: Hizmetkâr liderlik teorisinde vizyon, liderin ileriye bakmasına ve kişiyi değerli bir birey olarak görmeye, her bir bireyin gelecekteki durumuna

inanmaya ve bu duruma ulaşmada her birine yardım etmeyi isteme anlamına gelir. Bu, lidere örgütlerin verimliliği için fırsat ve avantaj sağlar. Hizmetkâr liderlikte vizyon örgütte geleceğe odaklanma atmosferini geliştirmek için gereklidir (Wis, 2002).

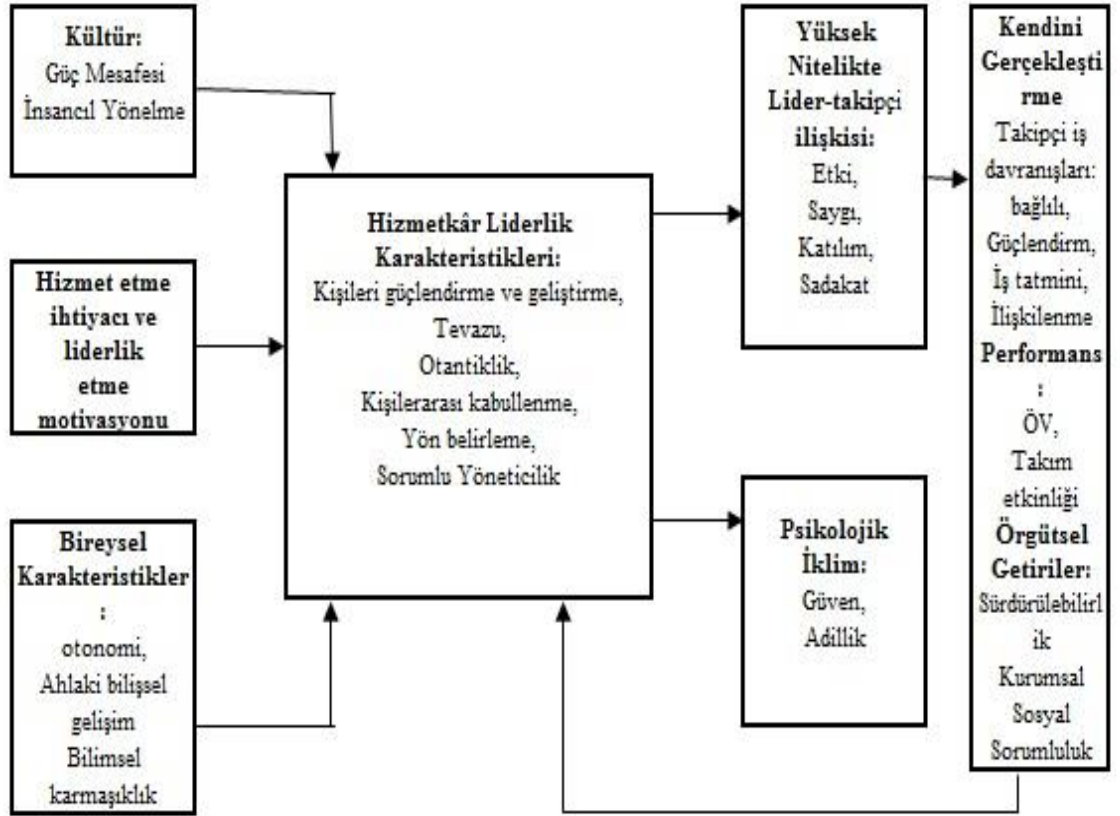
1.6.7 Barbuto ve Wheeler (2006) Hizmetkâr Liderlik Modeli

Barbuto ve Wheeler (2006), Spears'ın on karakteristik özelliğine Çağrı'yı (calling) ekleyerek on bir boyuta ulaştırmıştır. Serrat (2009), Spears'ın on temel özelliğine ilave olarak işbirliği kurma ve gücün etik kullanımı olarak ifade etmiştir. Farling ve arkadaşları (1999), davranışsal ve ilişkiye dayalı boyutlardan oluşan döngüsel bir süreçten bahsetmiştir. Burada davranışsal boyutlar, vizyon ve hizmetten, ilişkiye dayalı boyutlar ise etkileme, güvenilirlik (inanırlılık) ve güvenden oluşmaktadır (Farling, Stone ve Winston, 1999: 49-51). Ancak bu boyutların Bass'ın dönüşümsel liderliğinden çok farklılık göstermediği gibi eleştirilerin olduğu bilinmektedir (Barbuto & Wheeler, 2006).

1.6.8 Van Dierendonck (2011) Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011) "Servant Leadership: A review and Synthesis" adlı makalesinde kırkdört farklı karakteristiğin zaman içerisinde ele alındığından, geliştirilen teorilerin güçlü ve zayıf yanları olduğundan bahsetmiştir. Genel olarak bakıldığında bu karakteristiklerden çoğu benzerlikler taşımaktadır ve birbiriyle örtüşmektedir (overlap). Van Dierendonck bunları dikkate alarak temel altı karakteristiğin varlığından söz etmektedir (Van Dierendonck, 2011). Bunlar;

- 1) İnsanları Geliştirme ve Güçlendirme
- 2) Tevazu (humility)
- 3) Otantiklik (Authenticity)
- 4) Kişiler Arası Kabullenme (Interpersonal acceptance)
- 5) Yön Belirleme
- 6) Sorumlu Yöneticilik



Şekil 1.8 Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Kavramsal Modeli

Kaynak: Van Dierendonck, 2011: 1228-1261

Liden ve diğerleri (2008) hizmetkâr liderliğin özelliklerini duygusal iyileştirme, topluluk için değer yaratmak, kavramsal yetenekler, yetkilendirme, takipçilerinin gelişimi ve başarısı için yardım, takipçilerini ilk sıraya koymak, etik davranmak, ilişkiler ve hizmet etmek olarak sıralamaktadır (Liden vd, 2008: 168).

Sendjaya ve diğerleri (2008) hizmetkâr liderlik davranışının özelliklerini gönüllü itaat etme, içtenlik, samimi ilişkiler, sorumluluk, etik davranışlar, ruhsallık ve dönüşümü sağlamak olduğunu vurgulamaktadır (Sendjaya Sarros ve Santora, 2008: 406-409).

1.7 HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Hizmetkâr lider insanlardan oluşan örgüt yapısındaki her bir bireyi, öncelikle insan olarak görür. Paydaş ve takipçileri örgütün en önemli

mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar. Hizmetkâr liderler, etik kurallara uygun olarak çalışma ortamında adalet kavramını önemserler ve kararlarını adil bir uygulama ile verirler. Liderlerin, çalışanlara karşı saygılı ve adil davranmaları etik bir sorumluluktur. Örneğin örgütsel adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet (Bies and Moag, 1986) müdürün çalışanına gösterdiği ilgi ve saygılı iletişimi yansıtır ve çalışan performans ve iş tatminini etkilemektedir (Yukl, 2005).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, iş ortamlarına kattığı samimiyet, paylaşım ve güven duyguları ile, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminler, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri vb. örgütsel bağlılık arttırıcı konularla yakından ilgilidir ve belirtilen noktalara yönelik yapılan düzenlemeler ya da iyileştirmeler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerine olumlu biçimde yansıma özelliğine sahiptir.

Hizmetkâr lider örgütün başarısı için herkesin angarya gördüğü işleri dahi yapmaktan çekinmez. Yaptığı işleri gururlanarak anlatmadığı gibi iş beğenmeme de yapmaz (Addis, 2005: 70). Bu yönüyle dikkate alındığında hizmetkâr lider özellikleri diğer liderlik yaklaşımlarıyla benzerlik gösterse de temel de farklı ve kendine özgü bir düşünce yapısı vardır. Addis, bu farklı davranışları şu şekilde ifade etmiştir:

Hizmetkâr lider;

- Kendini örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya adanır,
- İdaresi altındaki kişilerin hayat önceliklerinin sağlanmasına odaklanır,
- Örgüt çatısı altında hizmet veren bireylerin içindeki deviyi uyandırmak için onları sürekli geliştirir ve besler,
- İnsanlara koçluk yapar ve kendilerini ifade edebilme noktasında onlara cesaret verir,
- Hizmetleri örgütteki bireylerin kişisel gelişimini kolaylaştırır,
- Örgütsel bilincin oluşması amacı ve arzusuyla karşısındakini dinler (Addis, 2005: 70).

Örgütsel bir yapıda çalışan her birey için benzer örnekler verilebilir.

1.8 HİZMETKÂR LİDERLİĞİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

21. yüzyılın modern yönetim tarzlarının ortaya çıkmasına neden olan en büyük etmenlerden bir tanesi geleneksel yönetim modellerinin ihtiyaçları karşılayamaması veya belli durumlarda yetersiz kalmasıydı. Ortaya çıkan ihtiyaçlara ve yeniliklere paralel olarak yeni yöntemler geliştirildi. Bu yöntemler sırasıyla ilgili yönetim alanlarında uygulamaya konuldu ve her birine ait avantaj ve dezavantajlar ortaya çıktı.

Literatürdeki yerini ilk defa 1970’de Greenleaf ile alan hizmetkâr liderlik anlayışına ilişkin daha sonraları birçok çalışma yapılmıştır. Waterman hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde ifade etmiştir:

Tablo 1.3 Hizmetkâr Liderlik Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları
İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlik vardır.
İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar.
Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler.	Hiyerarşik düzene zarar verir.
Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.	“Dini” olarak algılanabilir ve modern hassasiyete yabancı kalabilir.
Koruma ve kollama kavramını koruma ve kollama altına alır.	“Hizmetkâr” ifadesi hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilir.
Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.	Tevazu zayıflık olarak algılanabilir.
Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırır.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.

Kaynak: Waterman, 2011: 26

Johnson’a göre hizmetkâr liderlik modelinin avantajları onun fedakâr, basit ve kendi kendinin farkında olmasıdır. Hizmetkâr liderlikte, liderin kişisel arzuları bir kenara bırakılarak, çalışanlarla yaşanan çatışmalar en aza indirgenmeye çalışılır ve işin ahlaki yönü vurgulanır. Hizmetkâr liderler sık sık kişisel fedakârlık gösterirler ve bencillikten uzak dururlar. Kişiler kendi çıkarlarıyla ilgilenmese bile hizmetkâr liderler bu kişilerin de çıkarlarını korumak durumundadırlar (Cerit, 2009: 602).

Hizmetkâr liderlik modeli gerçekçi ve pratik olmayışıyla (Bowie, 2000), pasifliği desteklemesiyle, her durumda işe yaramamasıyla, bazen yanlış anlamda kullanılmasıyla (hizmetkârlık yerine kölelik) eleştirilmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderlik, saflık, pasiflik, zayıflık olarak da tanımlanır (Bowie, 2000).

2.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Gelişimi ve Tanımı

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılanmasıdır (Oktay, 1996: 257). Bu amaçların gerçekleşmesi için işletmedeki her çalışanın belirli bir görev ve rolü vardır. Dolayısıyla her çalışan ondan neler beklendiğini, nelerden sorumlu olduğunu bilir. Bu tür davranışlar biçimsel rol (in-role) davranışı olarak tanımlanır ve işletmenin var oluşunun temel unsurudur.

Sosyal bir sistem olan örgütün başarısında, formal (biçimsel) grupların yanı sıra kadar informal (biçimsel olmayan) yanı da önemlidir. Grup davranışı, bireyin ihtiyaçları, güdüleme moral gibi kavramları içeren biçimsel olmayan yan yönetimde canlılığı sağlayan taraftır (Durukan, 2003: 284). Kısaca “gönüllü ekstra rol davranışı” olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün biçimsel olmayan tarafı ile ilgilidir.

1980’li yıllardan önce Örgütsel Vatandaşlık Davranışı şeklinde adı geçen araştırmalara rastlanmamaktadır. Ancak 1938’de Chester Barnard tarafından biçimsel organizasyonların yanında biçimsel olmayan organizasyonlar ve biçimsel rol davranışı dışında “extra rol davranışları” olarak kullanmıştır. (Ölçüm Çetin, 2004: 3). İlk olarak 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖDV) olarak adlandırılmıştır.

Organ, ÖVD’ni, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü (discretionary) olarak çaba harcaması ve ekstra rol davranışı sergilemesi olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988: 4). Bunu ÖVD olarak “çalışan ile örgüt arasında yapılan iş sözleşmesinin ve belirlenen iş tanımlarının ötesinde sergilenen gönüllü davranışlar” olarak tanımlamıştır. Organ ilk tanıma yapılan eleştiriler doğrultusunda tanımı “ görev

performansının gerçekleştirildiği sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen performans” olarak geliştirmiştir (Organ, 1997: 95).

MacKenzie, Podsakoff ve Paine (1999) Organ’ın ÖVD kapsamında sergilenen davranışların kapsamını görev tanımının bir parçası olmayan, işgörenin sergilemek için eğitilmediği, sergilenmediğinde birisinin cezalandırılmayacağı davranışlar olarak belirtilmektedir. Olumlu örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, örgütsel spontane davranışlar ve karşı-rol davranışı olmak üzere birçok davranış ÖVD ile birlikte benzer davranışları tanımlama amaçlı kullanılmaktadır (Schnake. 1991; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Podsakoff vd. 2000). Morrison (1994) ÖVD’nin net olmadığını ve hastalıklı tanımlandığını belirtmektedir. Araştırmacı yeni işe giren çalışan, deneyimli çalışan ve yöneticilerin görev tanımlarını ve ekstra davranışları farklı algıladıklarını belirtmekte, yeni işe giren bir çalışanın görevinin sınırlarını iyi bilmemesi nedeniyle görevini geniş tanımladığını, örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışmada benzer bir tanım yaptığını belirtmektedir (Morrison, 1994: 1543). Organ, ÖVD’nin algılanmasında yaşanan karmaşanın kaynağı olarak “rol” ve “iş” ayrımının iyi yapılamaması olduğunu belirtmekte ve “rol”ün lider ve izleyen arasındaki iletişimle şekillendiğini, “iş”in ise işyerinde işgörenden yapması istenen ve belli bir eğitim ihtiyacı gerektiren performans olarak tanımlamaktadır (Organ, 1997).

Greenberg ve Baron, ÖVD’ni bir iş görenin örgütün biçimsel yolla belirlediği, yapılması zorunlu olanların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000: 212).

Dick vd. ÖVD’ni, örgüt için yararlı olan, gönüllü olarak yapılan fazladan rol davranışları olarak tanımlamışlardır (Dick vd. 2008: 391). ÖVD, genel olarak biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkili ve etkin fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2004: 127). ÖVD’nin özünde fedakarlık, sahiplenme ve karşılık beklenmeksizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır (Çelik, 2007: 86; Deluga, 1995: 1-2).

ÖVD “örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını arttıran davranış” şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin, 2004: 10). ÖVD gönüllü olarak ortaya çıkmasından dolayı huzursuzluk yaratma, çatışma ve sorunlara neden olma, fazla şikayet etme, başkalarının yanlışlarını bulmaya çalışma gibi olumsuz davranışları sergilememeyi de kapsamaktadır (Turnipseed ve Murkinson, 1996: 42). Eğer davranış gönüllü ise işletme; işletmenin işgören ve yöneticileri açısından olumlu görülmekte ve işletmede diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Organ’a göre davranışın ÖVD olarak nitelendirilmesi için üç temel özelliği bulunmaktadır (Organ, 1988; Organ, 1990). Bunlar:

- a) Davranışlar kişinin kendi takdir yetkisine bağlıdır,
- b) Davranışlar doğrudan veya dolaylı olarak formal ödül sistemlerinde tanımlanmamalıdır,
- c) Toplamda, bu davranışlar örgüt fonksiyonlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

ÖVD’ni diğer davranışlardan farklı kılan özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Çelik, 2007: 121-126).

- ÖVD, iş tanımlarının bir parçası değildir.
- ÖVD, ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan bir davranış değildir.
- Yapılan eğitimler yoluyla geliştirilemez,
- İsteğe bağlı davranışlardır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının sınırları subjektiftir,
- Örgütün işleyişi açısından önemlidir,
- İnsancıl değerlerdir.

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Önemi

ÖVD'nin temel çıkış noktasında; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Aslan, 2009).

Araştırmacılar ÖVD'nin bir organizasyonun başarısı üzerindeki önemli etkisini kabul etmişlerdir. Bazı araştırmacıların ifade ettiği gibi, formal iş tanımları vasıtasıyla organizasyonlar örgütsel amaçların başarılması için ihtiyaç duyulan bütün davranışları öngöremeyeceğinden dolayı ÖVD organizasyonlar için önemlidir.

Görev performansında içinde yer aldığı sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen bir performans (Bergeron, 2007) olarak ÖVD, örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlar. ÖVD'lerinin örgütteki işgörenler tarafından sergilenmesi yoluyla diğer işgörenlerin performanslarının artması ve işlerini daha verimli ve etkin yapmaları örgütsel kaynakların daha iyi kullanılmasını ve özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin işlerin teknik boyutuyla daha az uğraşmalarına neden olur (Podsakoff ve Mackenzie, 1994). ÖVD'nı görev davranışlarından ayıran önemli bir belirleyici formel ödül sisteminde yer almamaları ve buna bağlı olarak ödüllendirilmemeleridir (Morrison, 1994). Buna göre ödül almayı arzulayan bir işgörenin ÖVD sergilemesi durumunda kendi işine yeterli zaman ayıramaması nedeniyle bazı araştırmacılar ödüllendirmenin ÖVD sergilemenin önünde bir engel olabileceğini belirtmektedirler (Schnake, 1991; Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Bergeron, 2007). Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin iş performanslarını değerlendirmede ÖVD'lerini dikkate alarak değerlendirme yapmalıdırlar (Podsakoff vd. 2000).

2.3 ÖVD'nin Öncülleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, örgütsel etkinliği ve verimliliğin arttırılmasına katkı sağlamaktadır. Örgütler açısından son derece önemli olan ÖVD'ni ortaya çıkaran öncüller vardır. Bunlar:

2.3.1 Bireysel (Çalışanın) Özellikler:

Çalışanın özellikleri üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda ÖVD'nin iki önemli nedenine odaklanılmıştır. Bunlardan birisi bireyin genel ruh hali (general affective morale) faktörüdür. Olumlu duygusal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireyin olumlu davranışlarında artma olduğu saptanmıştır. Organ ve Ryan (1995) bunu, çalışan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamalarının altında yatan neden olarak görür. Bu değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar arasında en sık araştırılanlardır ve hepsinin ÖVD ile yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak çalışanın ruh halinin etkilendiği başka değişkenlerin olup olmadığı incelenmiştir (Köse, 2003; Podsakoff vd., 2000: 530).

Literatürde tutuma ilişkin faktörler olarak geçen ve ÖVD'nin şimdiye kadar tespit edilmiş en önemli dört temel kavram olan “örgütsel adalet”, “örgüte duyulan bağlılık”, “iş tatmini” ve “lider desteği” üzerine durulması gereken ve çalışanlarla ilgili kavramlardır.

ÖVD'nin oluşumunda en etkili bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan biri **örgütsel adalet** algısıdır. David Jary, Julia Jary'e göre adalet (justice) bireylerin hak ettiklerini almaları olarak adlandırılmıştır (Jary, 2001). Başka bir ifadeye göre örgütsel adalet, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışmaların algıdır. Organ 1993 yılındaki bir çalışmasında, bir bütün olarak bu kavramın ÖVD'nin nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Organ, 1993). Yapılan araştırmalar sonucu, ÖVD ve

örgütsel adalet arasındaki ilişkinin yüksek olduğu belirlenmiş, ÖVD'nin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden birinin örgütsel adalet olduğu sonucuna varılmıştır. Moorman, çalışanların yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inandıkları zaman daha fazla ÖVD sergilediklerinin sonucuna varmıştır. Ayrıca Adams'ın eşitlik kuramında olduğu gibi, bu durumun tersi olması durumunda sadece ÖVD değil, biçimsel rol davranışının da sergilenmesinde aksaklıklar sergilenmeye başlanacaktır (Moorman, 1991: 846-854).

Bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan bir diğeri de **iş tatminidir**. Birçok araştırmacı tarafından ÖVD ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini, çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularından kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir. Örneğin, çalışanın istediği bir işi yapıyor olması kişide tatmin yaratacaktır. Yani işinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyecektir. Dış kaynaklar ise, örgütsel özendiricilerdir (Ölçüm Çetin, 2004: 70). Buna örnek olarak prim, sosyal faaliyetler verilebilir.

ÖVD'nin oluşumunda en etkili olan bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan biri de **örgütsel bağlılıktır**. Örgütsel bağlılık kavramını çalışanın çalıştığı işletme ile psikolojik olarak bütünleşmesi, işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu doğrultuda kişinin işletme de kalma isteği olarak tanımlamak mümkündür (Gürbüz, 2006: 58). Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir (Köse, 2003). Organ ve Ryan (1995) örgütsel bağlılığın özgecilik ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Bireysel özelliklerin unsurlarından olan **lider desteği**, yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmektedir. Araştırmalar bu değişkenin özgecilikle ilgili olduğunu göstermektedir (Zellars, Tepper vd., Duffy, 2002).

Wagner ve Rush'a göre, genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir (Köse, Kartal, Kayalı, 2003: 7). Stamper ve Van Dyne,'nın 1999'da yaptıkları araştırmada kadınların erkeklere nazaran daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir (Stamper, Van Dyne, 1999: 59-76).

2.3.2 İşin (Görev) Özellikleri:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın öncülleri arasında yer alan bir diğer faktör görev (iş) özellikleridir. Çekici iş özellikleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttırarak, çalışanları daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya teşvik edebilmekteyken, itici iş özellikleri ise çalışanın işyerinde mutsuzluğuna sebep olabileceğinden, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma isteğini engelleyebilir (Mustafayeva, 2007: 60).

Görev özellikleri ile ÖVD boyutunun da (özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik) önemli ölçüde ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Görev ile geri bildirim ve doğası gereği tatmin veren görevler ile ÖVD arasında olumlu ilişki tespit edilirken, görevin rutinleşmesi ÖVD ile negatif ilişkiye yol açmıştır. Bu sonuçlara rağmen bu konunun daha araştırılması gerektiğini göstermiştir (Podsakoff, 2000: 531).

Van Dyne vd.'ne göre anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi (özerklik) ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Van Dyne vd., 1994: 773).

İşin sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanan iş özellikleri, çalışanların üzerinde motivasyonel etkilere sahiptir (Chiu and Chen, 2005: 525). Podsakoff vd. iş özelliklerini, işle ilgili geribildirim, tatmin edici iş (anlamlı iş) ve işin rutinliği şeklinde üç başlıkta incelemektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, "tatmin edici iş (anlamlı iş) ve "işle ilgili geribildirim" değişkenleri ile ÖVD arasında pozitif, buna karşın "işin rutinliği" değişkeni ile ÖVD arasında negatifbir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bulgulardan

hareketle anlamlı iş ve işle ilgili bildirim iş özelliklerinin örgüt tarafından geliştirilmesinin işgörenin sorumluluk hissini arttıracığı söylenebilir. Üyenin çıktılar hakkında bilgi sahibi olması (geri besleme) karşılıklı sorumluluk duygusu oluşturacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işin sonuçları hakkında bilgilendirilen üyeler, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi içerisinde olabileceklerdir (Podsakoff vd., 2000: 528).

Üyelerin işlerinden memnun olmamaları, işlerini çok basit ya da çok ağır görmeleri onların hem beklenen performanslarını hem de ekstra davranışlarda bulunma isteğini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla örgütler hazırladıkları iş tanımlarını sürekli gözden geçirmeli, gerektiğinde ihtiyaca göre değiştirmelidir.

2.3.3 Örgütsel Özellikler:

Bir diğer öncü faktör örgütsel özelliklerdir. Küreselleşmenin getirdiği koşullarda örgütler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Örgütsel özellikler, örgütlerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda üyelerinin performanslarını da etkilemektedir.

Örgütsel özellikler ve ÖVD arasındaki ilişkiler ise oldukça karmaşıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneklik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin ÖVD ile sürekli ilişkiler bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin ÖVD’nin beş boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. “Liderin kontrolü dışındaki ödülleri” ise özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içindedir (Köse vd., 2003: 9).

Haworth ve Levy’nin yapmış oldukları çalışmada işletmedeki rekâbet ortamının ÖVD’na negatif etki ettiğini saptamışlardır (Haworth, Levy, 2001: 64-75). Bu durum, rekabetin işletme ortamında bilgi paylaşma oranını azaltması, çalışanların sadece kendi görev ve işlerine odaklanması ve diğer çalışma arkadaşlarını birer rakip görmeleri ile açıklanabilir. Dolayısıyla, yardımlaşma bu durumlarda büyük bir oranda azalır. Bu durum aslında işletme

politikası ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla işletmedeki politikanın da ÖVD'na etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. İşletme politikası şeffaf, adil ve işe dönük ise, ÖVD da o oranda artacaktır. Eğer işletme politikasında işten ziyade pozisyonlara önem veriliyorsa, bu durum rekâbet ortamı yaratır ve ÖVD'nı olumsuz yönde etkileyecektir.

Literatürde örgüt tipi ile ÖVD arasında ilişkinin mevcut olduğunu kanıtlayan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Farh vd, Çin'de faaliyet gösteren işletmeler ile kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılık olup olmadığını ele aldıkları çalışmalarında; kamu işletmelerinde görev yapan çalışanların özel işletmelerinde çalışan bireylere nazaran daha düşük seviyede ÖVD sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, kamu işletmelerinde çalışanların motivasyonunun özel işletmelerdeki kadar önemsenmediği düşüncesi ile açıklanabilir (Farh vd., 2004: 246-247).

2.3.4 Liderlik Davranışları:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının bir diğer öncülü de liderliktir. Lider veya yönetici çalışanın ÖVD sergilemesinde en etkili araçlardan biridir. Bu davranışların hepsi işgörenin vatandaşlık davranışı göstermesi ile ilişkilidir. İşgörenin ÖVD göstermesinin sağlanması; liderin astlar tarafından yeterli ve güvenilir görünmesine, ilham vermesine yardımcı olmasına, yol göstermesine, vizyon oluşturmaya, otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır (Aslan, 2009: 257). Liderin göstereceği destek işgörenler için örnek olacak, böylece yanında çalışanların da vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır (Güven, 2006: 32).

Etkili bir lider, ekibini motive edebilme yeteneği ile ön plana çıkmakta ve ekibini amaçlarına ulaşma yolunu belirleyip, onları bu amaçlara ulaşınca çeşitli motive edici ödüllerle ödüllendirebilir (Organ, 1990: 95).

ÖVD işletme adaleti ile ilişkili bir kavramdır. İşletmede çalışan bireyler işyerinde hak ve adaleti gördükleri zaman ÖVD sergilerler (Niehoff, Moorman, 1993: 531). İşletmede her bir çalışan üstlendiği rolün önemini kavraması,

çalışma ortamında yardımlaşmanın desteklenmesi, çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmesi, hem biçimsel rol davranışları sergilenirken, hem de ÖVD sergilenirken takdir edilmesinde lider en büyük etkiye sahiptir.

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; ÖVD'nin boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve ÖVD'nin çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının yapısı ve boyutları hakkında fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513-516). Literatür incelendiğinde ÖVD'nin iki boyuttan yedi boyuta kadar farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutlandırılmasına yönelik ilk çalışmaları yapan Smith, Organ ve Near (1983) yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir anket ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere uyguladıkları faktör analizi sonucunda iki ayrı faktör elde etmişlerdir. Birinci faktör yardım etme (özgecilik) ya da diğerlerini düşünme boyutu, ikinci boyut ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak adlandırılmıştır (Al-Zu'bi, 2011: 223).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel vatandaşlık davranışını görev ve ekstra rol davranışı olarak iki boyutta sınıflandırmıştır. Williams, Podsakoff ve Huber (1986) ÖVD'ni özgecilik, kişiliksiz bilinç ve katılım olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır (Akt. Schnake, 1991: 735-739).

Organ (1988) ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını ortaya koymuş ve ÖVD'ni özgecilik, sivil erdem, vicdan sahibi olma, nezaket ve sportmenlik olmak üzere beş boyutta ele almıştır (Organ, 1988: 1-4).

Farh vd (1997) ÖVD'ni örgüt ile özdeşleşme, örgüt arkadaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, üyeler arasındaki uyum ve örgüt

kaynaklarını koruma şeklinde beş boyutta incelemiştir (Farh vd., 1997: 421-444).

Podsakoff vd. (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışını yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme olmak üzere yedi boyut altında açıklamışlardır (Podsakoff, 2000: 513-563).

Graham (1991)'in örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üç tanedir ve geliştirdiği politik felsefe yaklaşımını örgütsel boyuta uyarlamıştır. Bu boyutlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat, örgütsel katılımdır.

Literatürün incelenmesi sonucu ÖVD'nin boyutları ile ilgili bir uzlaşma bulunmamaktadır. ÖVD ile ilgili birçok araştırmacı çeşitli boyutlar öne sürmüşlerdir. Literatürde en çok Organ'ın (1988) beş ve Podsakoff vd. (2000) yedi boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı kullanılmaktadır.

2.4.1. Organ'ın (1988) Boyutları

Graham'ın "ÖVD'nin babası" olarak nitelendirdiği Organ'ın yaptığı boyutlandırma, bu konu ile ilgili literatürde en yoğun kullanılan boyutlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır (Graham, 2000: 62). Literatür incelendiğinde yapılan boyutlandırmaların birbirine benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamalarla da örtüştüğü görülmektedir (Sökmen ve Boylu, 2011: 149).

Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde ÖVD'nin boyutları incelenmiştir (Graham, 2000: 62). Bu boyutlar şunlardır (Organ 1988) :

- 1) Özgecilik (Altruism),
- 2) Vicdanlılık (Conscientiousness),
- 3) Nezaket (Courtesy),
- 4) Centilmenlik (Sportmanship),
- 5) Sivil Erdem (Civic Virtue),

Boyutlar içerisinde nezaket ve özgecilik çalışma arkadaşlarının yararına bir davranış olarak görülürken, bilinçli olmak, centilmenlik ve erdemli olmak direkt olarak örgütün yararına görülmektedir (Williams ve Anderson, 1991, Kidwell ve ark., 1997, Podsakoff ve ark., 2000).

1) Özgecilik

Özgecilik; en azından bir diğer kişiye yararı olabilen, gönüllü olarak gerçekleştirilen ve kişinin hemen bir ödül elde etme beklentisiyle güdülenmediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 77). Özgecilik, diğer kişilere yardım etmeye ya da işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik olarak ortaya çıkan gönüllü davranışlardır (Organ ve Konovsky, 1989: 157; Podsakoff vd., 2000: 516).

Yardım edici davranış olarak da adlandırılan bu davranış biçimi örgütte işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer çalışanlara karşılıksız olarak yardım etmeyi ifade eder. Özgecilik, çalışanın gönüllü olarak işle ilgili problemlerde mesai arkadaşına yardım etmesi, yol göstermesi, bilgi birikimini paylaşmasını içeren davranışlardır (Organ, 1990: 96).

Bu davranış tanımda olduğu gibi yardımın gönüllü olması ve işletme veya işle ilgili olması önemlidir. Bu davranışa işe yeni başlayan çalışana bilemedikleri konu veya konularda yardım etme, işi çok olan çalışana destek verme, işe gelmeyen çalışanın işlerini üstlenme, departmanın iyileşmesi için yenilikçi fikirler üretme gibi davranışlar örnek verilebilir (Organ, Podsakoff, 2000: 248).

Özgecilik boyutunda üyeler, kendi işyükü üzerine ödül veya emir beklemeksizin ve yapmadığı takdirde ceza olmayacağını bildiği halde arkadaşlarının işyükünü üstlenmektedir. Özverili olma örgüt içindeki üyeler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. (Özgecilik boyutu ile) Dolayısıyla örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece üyeler birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yaklaşmaktadır.(Özgecilik boyutu) özverili olma potansiyel olarak bireylerin

performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar (Ölçüm Çetin, 2004: 20). Bunların yanında örgüt kaynakları, örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılmak yerine, örgütün üretimini artıracak amaçlar için kullanılabilir (Podsakoff vd., 2000: 518).

Genel olarak yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır görüşü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinim oranı artacaktır. Dolayısıyla örgüt içinde yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan birey hem de eski çalışanlar açısından önemli bir avantajdır (Özdevecioğlu, 2003: 119). Çalışanların dışarıda ortaya çıkan ve işle ilgili olmayan sıkıntılarına sağlanan destek ise özgecilik boyutunun dışında tutulmaktadır (Çelik, 2007: 128).

Özgeci kişiler, karşılarındakiler problemle karşılaştıklarında, yardıma ihtiyaç duyduklarında ya da yardım aradıklarında onlara yardım etmek için fazladan çaba harcamaktadır (Smith vd., 1983: 653-663). Sergilenen bu yüksek yardımcı olma davranışı, örgüt içindeki iş akışının daha yumuşak akmasına ve hem yönetsel hem de süreç koordinasyonundaki kontrolün minimum düzeye indirilmesine de katkı sağlamaktadır (Boerner vd., 2008: 509).

2) Vicdanlılık

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh vd., 2004: 242). Diğer bir ifade ile vicdanlılık, üyelerinin işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesinde davranarak, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Allison vd., 2001: 284).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu gerekli olandan fazla davranışları yapmayı içeren ve çalışanların gönüllü olarak minimum rol gereklerinden daha ötede ortaya koydukları davranışları içermektedir (Barkslade ve Werner, 2001: 148; Schnake ve Dumler, 2003: 284; Yoon ve Suh, 2003: 598; Çelik, 2007: 131). Vicdanlılık, dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamlarına gelmektedir. Vicdanlı birey; sabırlı, düşünceli ve güvenilir kişilik özelliklerini taşımaktadır (Konovsky ve Organ, 1996: 255).

Vicdanlılık davranışı, kimse izlemese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Gönüllü olarak gerçekleşen bu davranışlar görev alanında hazır bulunma, molalara uyma, kurallara uyma ve minimum rol gereklerinden daha ileri davranışları ifade etmektedir (Farh, Zhong ve Organ, 2004: 242). Vicdanlı bir birey bu türden davranış yerine getirirken, suistimal edebileceği bir ortam olsa ya da çevrede kendisini görebilecek kimse olmasa da bu konularda bir özensizlik ya da dikkatsizlik göstermeyecektir (Demir, 2006: 34; Güven, 2006: 27).

Bazı yazarlarca kişisel öncelik olarak da tanımlanan bu boyut, en az ya da genel olarak beklenenin ötesinde örgütteki kişilerin işle ilgili davranışları gönüllü olarak üstlenmelerini içermektedir. Bu davranışlar bir kişinin görevini ya da örgütün performansını geliştirecek şekilde yaratıcılık ve inovasyonu; birinin işini yerine getirmesindeki gayreti ve hevesi; ekstra sorumluluk almaktaki gönüllülüğü ve bunları yapmakta örgüt içindeki diğer kişileri teşvik etmeyi kapsamaktadır. Belirtilen davranışların tümü, çalışanların görevlerinin üzerinde ve ötesindedir (Podsakoff vd., 2000: 524).

Boerner vd. vicdanlılığın örgütsel kaynakların (zaman, malzeme vs.) dikkatli kullanımı anlamına geldiği ve bu nedenle örgütsel performansa katkı sağladığını vurgulamaktadır (Boerner vd., 2008: 509). Vicdanlılık davranışlarına, örgüt üyelerinin kötü hava koşullarında bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları, çay-kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmaları, örgüt içi toplantılara düzenli katılmak gibi davranışlar örnek gösterilmektedir (Lepine vd., 2002: 53; Karabey, 2005: 64).

Smith vd. göre, özgecilik davranışı daha çok belirli bir bireye yardımı işaret ederken, vicdanlılık davranışı ise belirli bir kişi için değil, sistem yararına olan davranışları ifade etmektedir (Smith vd., 1983: 662). Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi örgüt kaynaklarının tasarruflu kullanımı bu boyutta yer alan ÖVD'na örnek olarak verilebilir.

3) Nezaket

Örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı personelin sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunması, yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan sürekli olarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklinde olumlu davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988). Diğerlerinin işlerini etkileyen davranışlarda bulunurken ya da karar alırken onlara danışarak fikirlerini öğrenme davranışıdır (Becton ve Field, 2009: 1653). Bu şekilde nezaket, örgüt içinde işbölümünden kaynaklanan, karşılıklı olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Nezaket, işle ilgili problemlerin meydana gelmesini önlemeye dayalı gönüllü ve mesai arkadaşlarının etkilenebileceği bilgiyi onlarla paylaşmasını içeren davranıştır (Organ, 1990: 96). Bu çerçevede nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibarıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan üyelerin alacakları kararlarda birbirlerine danışma ve uygulamalarının sonuçları konusunda birbirlerini uyarma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Deluga, 1995: 2, Gürbüz, 2008: 53). Bu nedenle nezaket, problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır (Basım ve Şeşen, 2006: 162). Dolayısıyla bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır.

Literatüre ilk kez Organ ve arkadaşlarının (Smith vd., 1983) yayınladığı çalışma ile giren nezaket davranışı, özgecilik davranışı ile karıştırılmaktadır. Çünkü her iki davranış da “yardımlaşma” temeline dayanmaktadır. Özgecilik ile nezaket davranışı arasındaki en belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştirildiği zamanla ilgilidir. Özgecilik davranışları, problem ortaya çıktıktan sonra çözüm aşamasında ortaya çıkan anlık davranışlardır. Nezaket davranışları ise, daha önce, problemlerin önlenmesi için alınması gereken tedbirlerin öngörülmesi ve icrası safhasında ortaya çıkan, davranışlardır (Çelik, 2007: 130).

4) Centilmenlik

Centilmenlik, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları hoş görmeyi ifade eder (Organ and Ryan, 1995: 782). Başka bir ifadeye göre centilmenlik, örgütteki çalışanlar arasında gerginlik oluşturabilecek her türlü olumsuzlukları görmezden gelme, küçük sorunları büyütme veya şikayet etmeden sorunların önlenmesini içeren davranışlar olarak ifade edilmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22).

Centilmenlik davranışına göre çalışan; sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan ve benzeri davranışlarda kaçınmaktan kısaca centilmence davranışlar sergilemektedir (Organ, 1988; Organ, 1990). İş arkadaşlarına saygılı olmanın yanı sıra, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak da bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006: 56). Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerine harcanan zamanı arttırmakta; olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımlar tercih etmektedir (Güven, 2006: 28).

Örgütte centilmenliğin eksikliği halinde, işgörenlerin organizasyona karşı hissettiği bağlılık duygusu azalacak ve iş yeri atmosferi bozulacaktır. Bağlılığın azalması ve olumsuz işyeri atmosferi, işgörenlerin verimini de olumsuz yönde etkileyecektir (Çınar Altıntaş, 2003). Boerner vd., centilmen çalışanların görevlerini yerine getirirken, daha az dikkatleri dağılacağı için örgütsel performansı artıracaklarını ileri sürmektedirler (Boerner vd., 2008: 509).

5) Sivil Erdem

Sivil erdem, çalışanın işletmenin işleyişine karşı sorumluluk duyması, işletmeyle ilgili düşüncelerini dile getirip, fayda sağlayıcı katkılarda bulunduğu davranışlar olarak tanımlanabilir (Organ, 1990: 96). Örgütte yönetime katılmanın en uygun ve yerinde uygulamalarını ve örgüte karşı üst düzeyde ilgiyi ya da bir bütün olarak örgüte bağlılığı ifade etmektedir (Ackfeldt ve Coote, 2000: 218). Bu davranış boyutu, yönetime aktif olarak katılma (örneğin,

toplantılara katılma, politika tartışmalarında bulunma, kurumun takip edeceği strateji hakkında düşüncelerini ifade etme.), tehditler ve fırsatlara yönelik çevreyi izleme (örneğin, sektörde kurumu etkileyebilecek değişiklikleri takip etmek), örgütün çıkarlarını gözetme (örneğin, yangın tehlikelerini ve kuşkulu durumları rapor etme, kapıları kilitleme) gibi konulardaki isteklilik ile gösterilebilir. Söz konusu davranışlar kişinin bütünü parçası olma konusundaki farkındalığını yansıtmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525).

Boerner vd., örgütsel eylemin ek mesleki eğitimlere katılma, iş arkadaşının geliştirilmesi için öneriler yapma gibi konulardaki gönüllülüğü içerdiğini ifade etmektedirler (Boerner vd., 2008: 509). Sivil erdem boyutu kapsamındaki davranışların müşteri şikayetlerinde azalmaya ve örgütsel performans düzeyinde artışa neden olduğunu göstermektedir (Lo and Ramayah, 2009: 49).

2.4.2. Podsakoff, MacKenzie, Paine , Bachrach (2000) Boyutları

Philip M. Podsakoff, Scott B. Mac Kenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach, 2000 yılında yayınlamış olan çalışmalarında vatandaşlık davranışına benzeyen kavramlara artan ilgiye rağmen literatürde bu kavramın boyutları ile ilgili oy birliğinin az olduğunu vurgulamışlardır. Yapmış oldukları literatür taramalarının sonucunda da vatandaşlık davranışının tanımlanmış olan otuza yakın türü olduğunu belirtmiştir. Onlar bu davranışları kendi aralarında yedi boyuta ayırmışlardır (Podsakoff, 2000: 516).

- 1) Yardımlaşma Davranışı (Helping Behavior)
- 2) Centilmenlik (Sportsmanship)
- 3) Örgütsel Bağlılık (Organizational Loyalty)
- 4) Örgütsel Uyum (Organizational Compliance)
- 5) Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)
- 6) Sivil Erdem (Civic Virtue)
- 7) Kendini Geliştirme (Self Development)

1) Yardımlaşma Davranışı

Yardımlaşma davranışı, diğer kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir. Tanımdaki iş ile ilgili başkalarına yardım etmek, Organ'ın özgecilik (altruizm), barışçıl ve yardımcı olma, Graham'ın kişilerarası yardımlaşma, Williams ve Anderson'un bireylere yönelik ÖVD, Van Scotter ve Motowidlo'nun işleri kolaylaştırma (facilitation), Goerge ve Brief, George ve Jones'un başkalarına yardım etme boyutu ile benzerlik göstermektedir (Podsakoff, 2000: 516-517).

İki bölümde ele alınabilecek yardımetme davranışın ilk kısmı olan özgecilik, bir örgütte çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kimseye yardım etmesini ifade etmektedir. Ağır iş yükü olan iş arkadaşına yardımcı olmak, hastalanan bir meslektaşının yerine bakmak bu tür davranışlara örnektir. Özgecilik, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlar (Schnake ve Dumler, 2003).

Tanımin ikinci bölümü ise Organ'ın çalışma arkadaşları için problem yaratacak durumları önlemek için tedbir almak yoluyla diğerlerine yardım etmeyi içeren “nezaket” kavramını içermektedir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak işlerin yürümesini kolaylaştırır. Organ, önceden haberdar etme, bilgi aktarma, hatırlatma gibi davranışları örnek göstermiştir.

2) Centilmenlik

Literatür içerisinde ÖVD'nin boyutlarından centilmenlik boyutuna daha az ilgi gösterilmiştir. Podsakoff ve ark.(2000)'na göre “iyi centilmenler” diğerleri tarafından rahatsız edildiklerinde yalnızca şikayet etmemekle kalmazlar, hatta mevcut durumla ilgili olumlu tutumlarda geliştirmeye çalışırlar, onların önerileri diğerleri tarafından izlenmediği zaman gücenmezler, iş gruplarının iyiliği için kendileriyle ilgili kişisel öncelikleri feda etmeye isteklidirler ve kendi kişisel fikirlerini uygulamayı reddederler.

3) Örgütsel Bağlılık

Örgütsel sadakat boyutu, çalışanın işletmeye karşı sadakatini gösteren davranışları içermektedir. İşletmenin olumlu itibarını yaymak, işletmeyi korumak, işletmenin varlığını korumak, işletme kurallarını kabul etme ve onlara uymak gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Podsakoff, 2000: 517).

4) Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum boyutu yöneticiler tarafından izlenmese bile örgütsel kural, yönetmelik ve prosedürlerin kişi tarafından kabul edilmesi, uyulması ve uygulanması sonucunda bunlara dürüst bir şekilde bağlanması şeklindeki davranışları ifade etmektedir. Bu davranış her zaman şirket kurallarına uyma şeklinde çalışanların sadece kendisinin yapmakla kalmayıp diğer çalışanlardan da beklediği bir davranış olmasından dolayı ÖVD'nin bir boyutu olarak kabul edilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 518).

5) Bireysel İnisiyatif

ÖVD'nin bu boyutu; çalışanın görevini yerine getirmesinde, örgüt performansının artırılmasında, çalışanın işini sürdürmesinde ve tamamlanmasında, işiyle ilgili fazladan çaba ve gayret göstermesinde, gönüllü olarak fazladan sorumluluk almasında, örgütteki diğer çalışanları cesaretlendirmek için yaptığı faaliyetlerde, yaratıcılık ve tasarım geliştirmede gönüllü olmasını içermektedir. Bu davranışların hepsinde paylaşılan fikir çalışanların görevinin üstünde ve ötesinde çalışmasıdır.

Bu boyutta yer alan davranışların biçimsel rol davranışlarından ve görev tanımlarından ayırmanın zor olduğu kanısına varmışlardır (Podsakoff vd., 2000: 517).

6) Sivil Erdem

Graham'ın (1991) çalışanların çalıştıkları işletmede bir vatandaş olarak sorumluluklarının tartışmasından ortaya çıkmıştır. Erdemlilik örgüte karşı bir

bütün olarak bağıllık veya üst seviyede ilgilenme sunar. Erdemlilik boyutuyla, çalışanların aktif olarak yönetime katılması, destek olmak, çıkarlarını gözetmek gibi davranışlarını içerir. Bu davranışlara örnek olarak; gönüllü olarak işletme stratejisi ile ilgili düşünce ve fikirlerini dile getirme olabilir. Bu boyut Organ tarafından sivil erdem, Graham tarafından örgütsel katılım, George ve Brief tarafından da örgütü koruma olarak tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 525).

7) Kendini Geliştirme

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için gösterdikleri gönüllü davranışları içerir. İleri düzey kursları araştırıp bunlardan yararlanmak, bireysel çalışma alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte katkı sağlamak için yeni becerileri kazanmak bu boyuta verilebilecek örnek davranışlardandır (George ve Bief, 1992: 112).

Kişisel gelişim literatürde ampirik olarak doğrulanmasa da teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekte ve örgütsel etkinliğe daha farklı yollardan katkı sağladığı sanılmaktadır.

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Örgütsel Sonuçları

Örgüt için fayda sağlayan ancak herhangi bir emir veya direktife dayalı olmayan davranışlar, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. ÖVD, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağıllıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarını da yükseltecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlarının yükselmesi amaçlara ulaşması yolunda önemli bir unsurdur.

ÖVD organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgüt yaşamını etkilemektedir. Bunlar:

- 1) Bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırmasıdır (Niehoff, 2002: 4).Yardımlaşan birey iyi bir vatandaştır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını arttıracaktır. Yardımlaşma, hem

örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

- 2) Çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir (Slaughter, 1997: 76). Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi artıracaktır.
- 3) Çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir (Fisher, 1990: 609). Elbette çalışanların pozitif düşüncelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce iş başarımlarını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir (Özdevecioğlu, 2003: 119-120).

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, ÖVD bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, ÖVD'ni etik inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir (Bingöl vd, 2003: 495). Çünkü, iyi vatandaşlar doğru olan davranışları

yapar. O halde ÖVD'nin örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı etkisi de bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 120).

ÖVD'nin örgüte sağladığı başlıca katkıları şu şekilde sıralanabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138):

- Çalışan ve yönetim üretkenliğini artırır,
- Kaynakların daha üretken amaçlarda kullanılmasını sağlar,
- Kıt kaynakları yalnızca fonksiyonların devamını sağlama gereksinimini azaltır,
- Çalışma grupları içerisinde ve farklı gruplar arasında faaliyetlerde işbirliğine yardımcı olur,
- Örgütün en iyi çalışanları kendine çekme ve bünyesinde tutma kabiliyetini güçlendirir,
- Örgütün performansının istikrarını artırır,
- Örgütün ortamdaki değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur ve bu bağlamda örgütsel başarıya katkıda bulunur.

2.6 Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Son dönemlerde farklı liderlik biçimleri arasında önem kazanan hizmetkâr liderlik, ahlaki anlayışa verdiği büyük önem, insani değerlerin merkeze konması, liderin çalışanlara insan olduğu için değer vermesi, liderin gerektiğinde geri plana çekilerek çalışanlarının başarmasına izin vermesi vb. anlayışları ile diğer liderlik biçimlerinden farklılık gösteren bir konu olmaktadır.

Hizmetkâr liderlik modern dünyada ortaya çıkan, liderlerin takipçilerine karşı sorumlu olduğu düşüncesine dayanan ve tarihi antik dönemlere kadar uzanan bir anlayıştır (Davies, 2007: 37). Hizmetkâr liderler, onları izleyenlerin yeteneklerini, becerilerini, ihtiyaçlarını, arzularını amaçlarını ve potansiyellerini anlamak için bire bir iletişime itimat etmeli, karar verme

sürecine diğerklerinin katılımını sağlamaya çalışılmalıdır (Liden vd., 2008: 162).

Hizmetkâr liderler güçlü bir şekilde etik ve yardımsever davranışlarıyla, örgütsel hayatın kalitesini ve karşılıklı yardımseverliği artırırken, çalışanların gelişim düzeylerini de yükseltmelidirler (Spears, 2010: 25).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile hizmetkâr liderlik kavramları birbirini etkileyen, son derece önemli, yakından ilişkili kavramlardır. Çalışanları dinleyen ve onlara değer veren, onları her konuda destekleyen dürüst, güvenilir, etkili iletişim ve empati kurabilen, örgütsel adalete önem veren, hoşgörüye dayalı huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışan, hizmet etme amacıyla hareket eden hizmetkâr liderler örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde önemli rol üstlenmektedirler.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının geliştirilmesinde hizmetkâr liderlik davranışının rolü ve etkisi büyüktür. Hizmetkâr liderlikte temel amaç çalışanlarına hizmet ederek örnek olmak, kendini çalışanlardan farklı görmeyerek çalışanlarının mutluluğunu esas olarak onların gönüllü olarak (extra rol davranışı) gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturmaktadır.

3. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin İstanbul ilinde bulunan Beşiktaş Belediyesi'nde faaliyet gösteren, yerel yönetimlerde öncü bir belediye kapsamında ampirik olarak belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak; örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında hizmetkâr liderlik algısının katkısını tanımlamaktır. Belediyelerde çalışan personelin, başta belediye başkanlarının ve daha sonra diğer yöneticilerini ne derece hizmetkâr bir lider olarak algıladıklarını belirlemektir. Belediyelerdeki yöneticilerin (Başkan, Başkan Yardımcıları, Müdürler) sergileyecekleri hizmetkâr liderlik davranışı, personelin kurumdaki davranış ve tutumlarını etkileyecek, onların daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Tez çalışması kapsamında, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık konuları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, teorik incelemeler ve bu alanda yapılmış diğer çalışmalarla birlikte ele alınarak yorumlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kamu sektöründe çalışan kişilerden yalnızca örneklem büyüklüğü kadar ulaşılmış olması araştırmanın, birinci sınırlılığı olarak belirlenmektedir. Çalışma sadece İstanbul içerisinde yalnızca bir belediye de uygulanması da bir sınırlılık olarak ele alınmalıdır. Yani uygulama bir belediyede çalışan kayıtlı personel (memur, işçi, sözleşmeli personel) üzerinde yapıldığı için sonuçların diğer belediyelerde çalışan personellere genellenmesi olası değildir.

Araştırma sürecinde soru formlarının Beşiktaş Belediyesinde görev yapan toplam 489 olmak üzere kayıtlı çalışana (memur, işçi, sözleşmeli personel) ulaşılmak istenmiştir. Ancak çalışanların işlerinin yoğun, bazılarının belediye hizmet binası dışında olmaları sebebiyle sadece belirli bir kısımdan geri dönüş alınabilmiştir. Araştırma 147 kayıtlı çalışanın verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3.4. Araştırma Yöntemi

3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, İstanbul'da belediyelerde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da kamu sektöründe faaliyet gösteren Beşiktaş Belediyesinde farklı pozisyonlarda çalışan memur, işçi, sözleşmeli personel oluşturmaktadır. Belediyede kayıtlı 489 kişi çalışıyor olup, gönüllülük esasını içerisinde araştırmaya katılan 147 kişiden geçerli anket formu toplanmıştır.

3.4.2. Veri Toplama

Araştırmamızda ölçüm aracı olarak anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu araştırma kapsamında, hazırlanan anket formlarının İstanbul'daki Beşiktaş Belediyesi'nde çalışan kayıtlı personeline uygulanması için İnsan Kaynakları ve Eğitimi müdürlüğünden, Belediye Başkanından şifahi izinler alınmıştır. Gerekli izinlerin alınmasına müteakip ilgili birimler vasıtasıyla anketlerin dağıtımını sağlanmıştır. Uygulama amacıyla dağıtılan 230 anketten 156 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden hatalı olanlar çıkarıldıktan sonra, 147 adet anket analize dahil edilmiştir. Buna göre geri dönüş oranı %64 olarak hesaplanmıştır.

3.4.3. Ölçüm Aracı

Literatür taraması sonucu hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik iki ayrı ölçek kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten, katılımlarını sağlamaya yönelik

açıklama bulunmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik, ikinci bölümde hizmetkâr liderliğe yönelik, üçüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik soru formu bulunmaktadır.

a) Demografik Bilgi Soru Formu

Anket formunun birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için 7 sorudan oluşan bir bölüm hazırlanmıştır. Bu bölümde çalışanlardan cinsiyet, yaş, görev yapılan bölüm, medeni durum, eğitim durumu, görevi ve kurumdaki çalışma süresi gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

b) Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

İkinci bölümde ; “Hizmetkâr Liderlik” ölçeği yer almaktadır. Dennis ve Bocernea'nın (2005) hizmetkâr liderlik ölçeği 27 sorudan ve 5 boyuttan (Sevgi, alçak gönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik) oluşmaktadır. Bu ölçek soruları;

Sevgi Boyutu için,

Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir
Liderim bana olan şevkatini bana olan tavırlarıyla belli eder
Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir
Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular

Alçak Gönüllülük Boyutu için,

Liderim benim için kendinden ödün verdi
Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır
Liderim kendi meziyetlerine bakmaz
Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz
Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır
Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz
Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır

Vizyon Boyutu için,

Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir
Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir
Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar
Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar
Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık

Güçlendirme Boyutu için,

Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir
Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor
Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum
Liderim karar vermede bana güvenir
Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir
Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir

Güven Boyutu için,

Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir
Liderim sır saklayabileceğime inanır
Liderimin bana olan güveni bağlılığımı arttırıyor
Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir
Liderim bana karşı güven iletişimi kurar

olarak belirlenmiştir. İfadelerin ölçülmesinde 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum.

Dennis ve Bocernea (2005), Patterson'un (2003) doktora tezinde geliştirdiği yedi faktörün (adanmış aşk, tevazu, altruizm, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet) beş tanesini ölçümleyebilmiştir.

c) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen 20 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçmek amacıyla, ölçek Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna (diğerergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem) dayalı olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek soruları;

Nezaket boyutu için,

Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.
Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.

Başkalarının haklarını kötüye kullanmam

Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım

Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum

Vicdanlılık boyutu için,

Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem

Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım

Ekstra mola almak istemem

Daima dakik olmaya çalışırım

Sivil Erdem boyutu için,

Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim

İşletmeyle ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım

Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum

İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım

Centilmenlik boyutu için,

Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum

Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim

Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum

Özgecilik boyutu için,

İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım

İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım

İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım

Görevim olmasa bile işletmede yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.

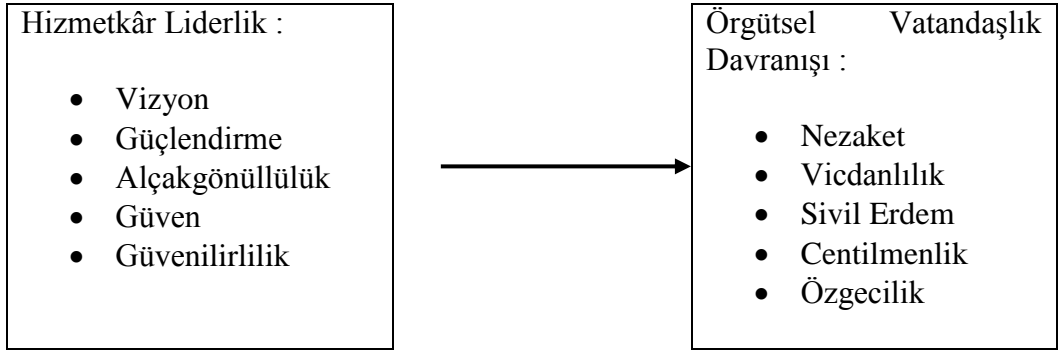
olarak belirlenmiştir. İfadelerin ölçülmesinde 5’li likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan çalışmalardan yola çıkarak bu tezde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmanın modeli aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.1 Araştırma Modeli.



Araştırma modelinde örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken, hizmetkâr liderlik ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₁ → Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

H_{1.1} → Hizmetkâr liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “nezaket” üzerine pozitif yönlü açıklayıcı katkısı vardır.

H_{1.2} → Hizmetkâr liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “vicdanlılık” üzerine pozitif yönlü açıklayıcı katkısı vardır.

H_{1.3} → Hizmetkâr liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “sivil erdem” üzerine pozitif yönlü açıklayıcı katkısı vardır.

H_{1.4} → Hizmetkâr liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “centilmenlik” üzerine pozitif yönlü açıklayıcı katkısı vardır.

H_{1.5} → Hizmetkâr liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “özgecilik” davranışı üzerine etkisi vardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde hizmetkâr liderliğin etkisi araştırılacak ve çalışanların hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

3.6. Verilerin Analizi

Anketi oluşturan birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için verilerin frekans dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmıştır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada yapılan bütün analizler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş, 0,001 düzeyinde anlamlılık kazanan ilişkiler ayrıca belirtilmiştir.

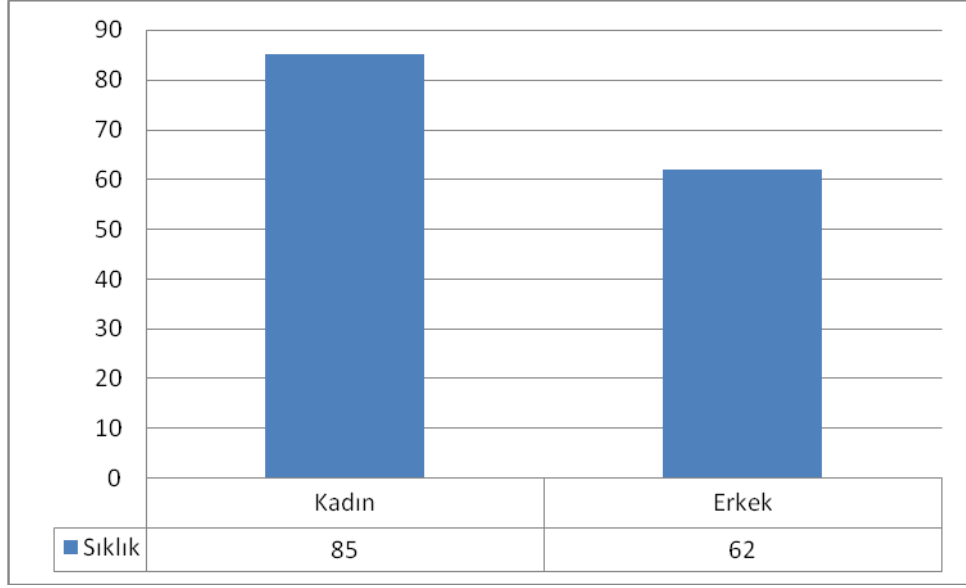
3.7. Araştırma Bulguları

3.7.1 Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Çalışanları tanımak amacıyla anket formunun birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulara alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

3.7.1.1 Cinsiyetle İlgili Frekans Dağılımı

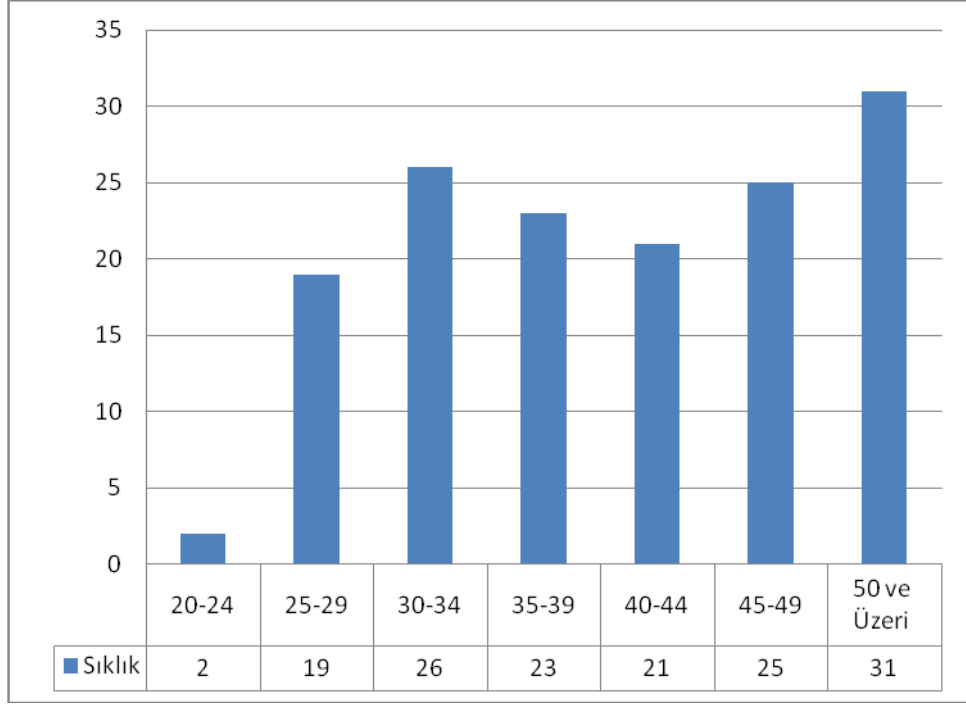
Araştırmaya katılan 147 çalışanın cinsiyetleri açısından yapılan analizlerin sonucunda katılımcıların % 57,8' inin kadın, % 42,2' sinin erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılım oranlarına bakıldığında kadın katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar Şekil 3.1' de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 3.1 Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

3.7.1.2 Katılımcıların Yaşlarıyla İlgili Frekans Dağılımı

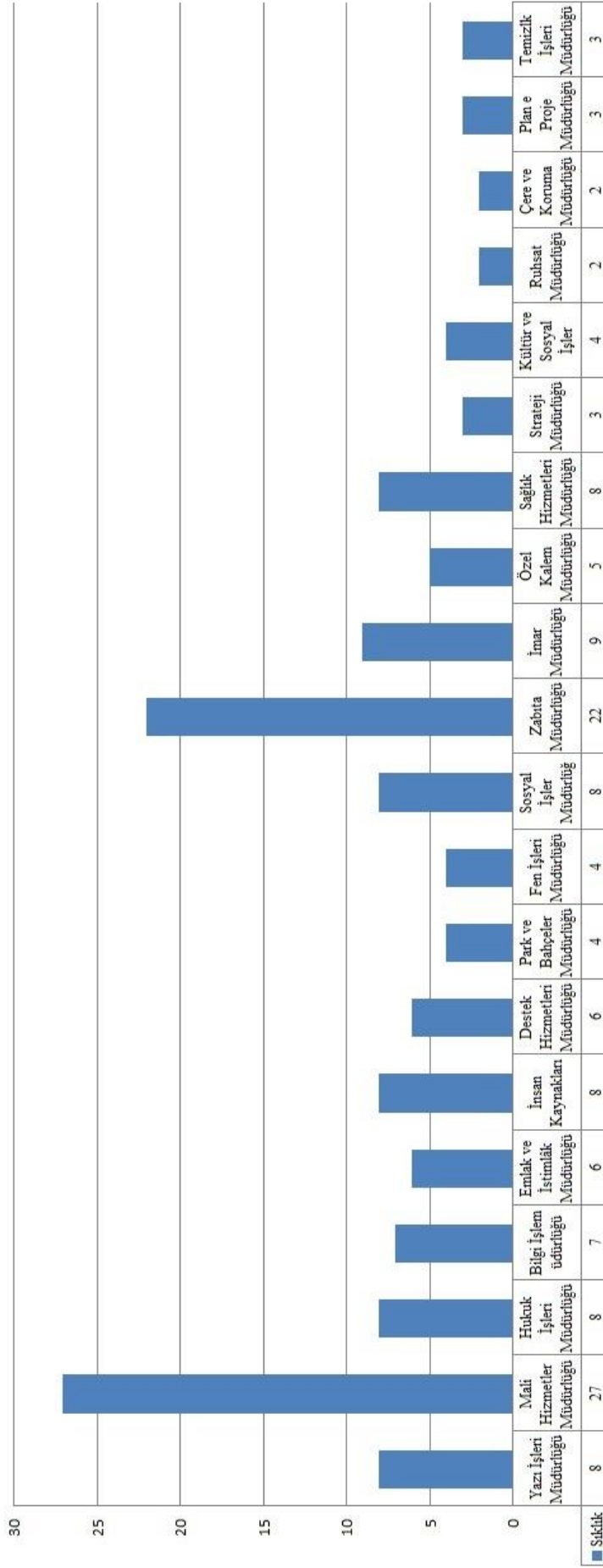
Araştırmaya katılanların çoğunu % 21,1 oranı ile 50 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bulguya göre belediyede çalışanların çoğunluğunun 50 yaş ve üzeri olduğu söylenebilir. Bu oranı, oranları birbirine yakın olan % 17,7 ile 30-34 yaş aralığı % 17,0 ile 45-49 yaş aralığı; % 15,6 ile 35-39; % 14,3 ile 40-44; % 12,9 ile 25-29 yaş aralığı takip etmektedir. En düşük yaş oranını % 1,4 ile 20-24 yaş grubundaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarıyla ilgili sonuçlar Şekil 3.2' de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 3.2 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

3.7.1.3 Katılımcıların Çalıştıkları Müdürlüklere Göre Frekans Dağılımı

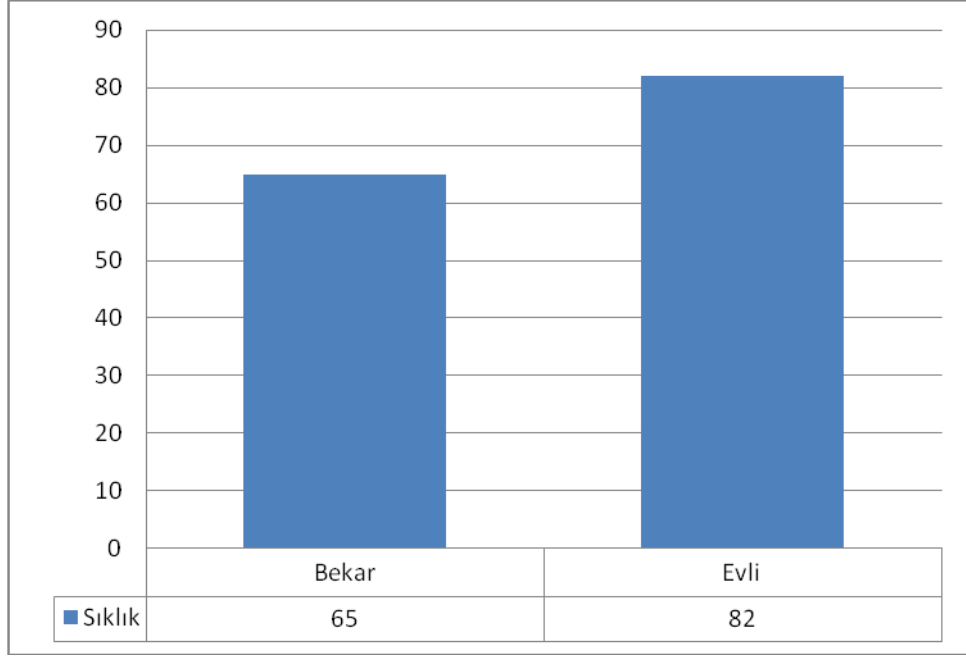
Kurumda 20 müdürlük bulunmaktadır. Katılımcıların çalıştığı departmanların yoğunluğu dikkate alındığında, çalışanların fazla görüldüğü yerler Mali Hizmetler Müdürlüğü, Zabıta Müdürlüğü, Temizlik İşleri Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğüdür. Ancak yüzde oranlarına bakıldığında en yoğun olan bölümleri % 18,4 Mali Hizmetler Müdürlüğü ve % 15,0 oranı ile Zabıta Müdürlüğü oluşturmaktadır. Temizlik ve Fen İşleri, Park ve Bahçeler Müdürlüğünde çalışanların büyük bir bölümü bina dışında hizmet verdikleri için katılımcılara ulaşamamıştır. Bu sebepten dolayı Park ve Bahçeler müdürlüğü ile Fen İşleri Müdürlüğünün katılımcı oranı % 2,7 iken Temizlik İşleri Müdürlüğünün oranı % 2,0' dır. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere ilişkin dağılımlar Şekil 3.3' te detaylı olarak sunulmaktadır.



Şekil 3.3. Katılımcıların Çalıştıkları Müdürlüklere Göre Dağılımı

3.7.1.4 Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımı

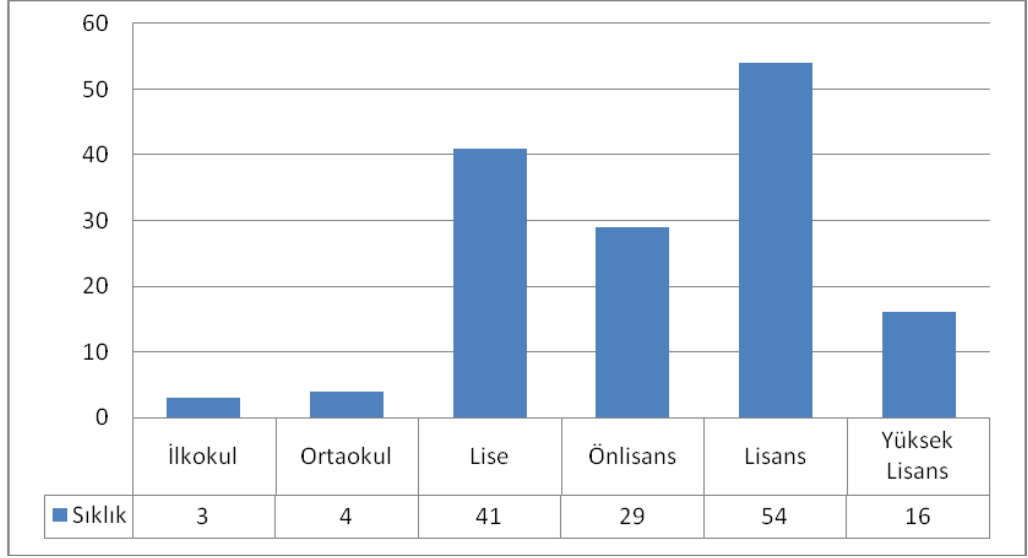
Medeni durum açısından yapılan değerlendirmede katılımcıların % 55,8' i evli, % 42,2' si bekar olarak yaşamaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 3.4' de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 3.4 Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılımı

3.7.1.5 Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

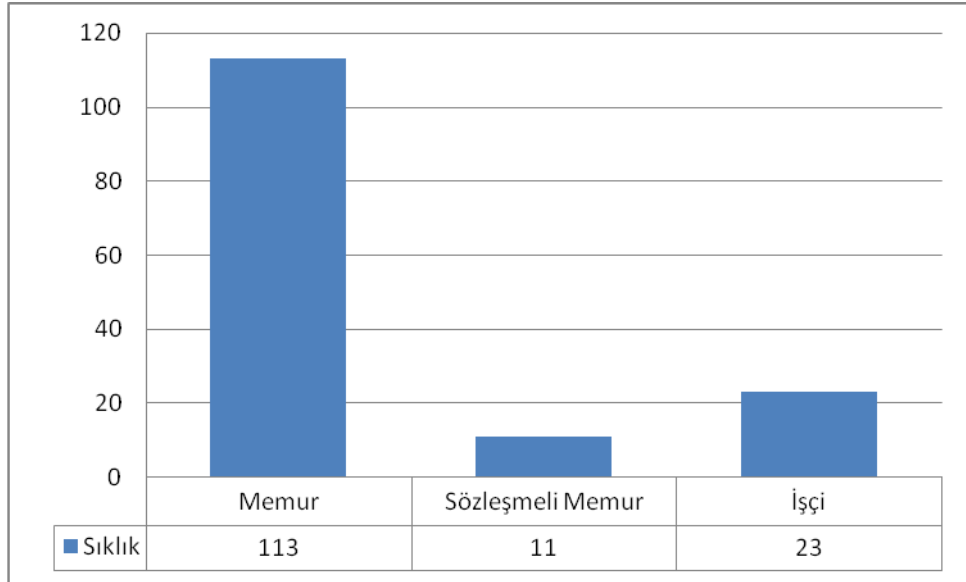
Ankete cevap veren katılımcıların % 47' si ilköğretim mezunu, % 27,9'u lise mezunu, % 19,7' si önlisans mezunu, % 36,7' si lisans mezunu, % 10,9' u yüksek lisans programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim seviye bakımından büyük çoğunluğunun lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 3.5' te grafik şeklinde sunulmaktadır.



Şekil 3.5 Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılımı

3.7.1.5 Katılımcıların Görevine İlişkin Frekans Dağılımı

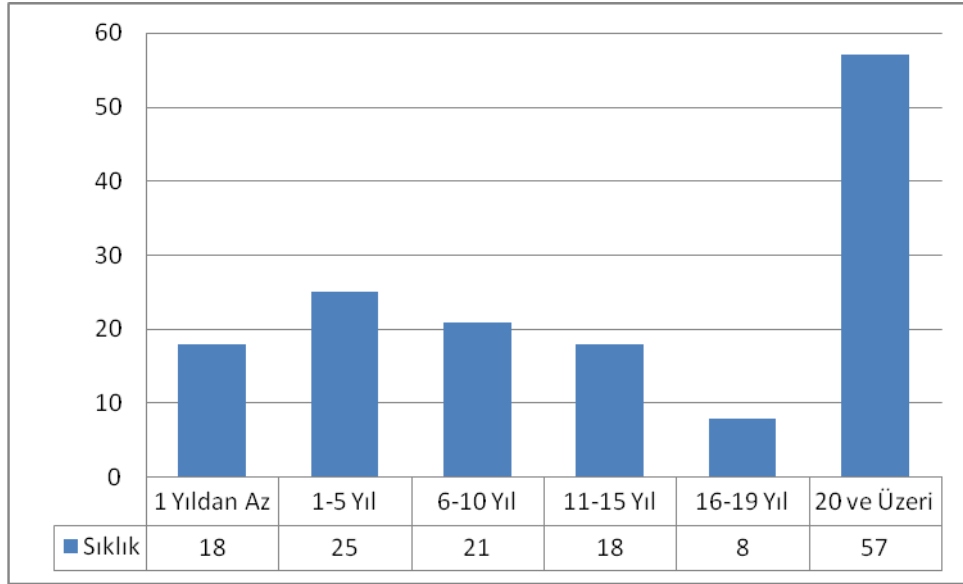
Araştırmaya katılan çalışanların % 76,9'u memur, % 15,6' sı işçi, % 7,5'ini sözleşmeli personel oluşturmaktadır. Sonuçlar Şekil 3.6' da grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 3.6 Katılımcıların Görevine İlişkin Dağılımı

3.7.1.5 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

Çalışmaya katılan bireylerin kurumda çalışma süresine bakıldığında % 30,8 ile 20 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine ilişkin sonuçlar aşağıda Şekil 3.7’ de sunulmaktadır.



Şekil 3.7 Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı

3.7.1 Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Faktör analizine geçmeden önce ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.7.2.1 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer (1.00)’e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (Karasar, 2000).

Faktör analizine başlamadan önce anket formunda yer alan “Hizmetkâr Liderlik” ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeklerinin genel güvenilirliğine bakılmış ve bu amaç doğrultusunda Cronbach Alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 3.2.’ de toplu olarak verilmiştir.

Tablo 3.2 Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçekler	Toplam Soru Sayısı	Güvenilirlik (α)
Hizmetkâr Liderlik	27	,968
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20	,902

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Beşiktaş Belediyesinde çalışan 147 kişiye uygulanan HL ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,968; ÖVD ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,902 bulunmuştur. Değerler incelendiğinde söz konusu ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek çıkması “Yüksek Derece Güvenilir ve Kabul Edilebilir” olduğu tespit edilmiştir.

3.7.2.2 Hizmetkâr Liderlik Faktör Analiz Sonuçları

Anket Formunda yer alan Hizmetkâr Liderlik ölçeğine ait soruların (27 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 69,759 açıklayıcılığa sahip (toplam varyans) toplam üç faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- HLF1 : Vizyon ve Güçlendirme
- HLF2 : Alçakgönüllülük
- HLF3 : Güven

olarak adlandırılmıştır. Bu üç faktörün KMO değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Analizler sırasında 1. 3. 4. 5. 16. ve 22. İfadeler (toplam 6 ifade) düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden fazla faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin analiz sonuçlarına ilişkin detaylar Tablo 3.3’ te sunulmaktadır.

Tablo 3.3 Hizmetkâr Liderlik Faktör Analiz Sonuçları

VİZYON VE GÜÇLENDİRME			
α : ,940	% Var : 27,481	Ortalama :	Faktör ağırlığı
Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemistir.			,842
Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.			,761
Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar.			,714
Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.			,689
Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir.			,678
Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.			,617
Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.			,610
Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.			,603
Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.			,597
Liderim karar vermede bana güvenir.			,574
Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.			,573
ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK			
α : ,915	% Var : 22,517	Ortalama :	
Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz.			,839
Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz.			,811
Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.			,783
Liderim kendi meziyetlerine bakmaz.			,742
Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır.			,673
Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.			,563
GÜVEN			
α : ,876	% Var : 19,761	Ortalama :	
Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir.			,818
Liderim sır saklayabileceğime inanır.			,800
Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.			,643
Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.			,611
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2561,412
	df		210
	Sig.		,000

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 69,76 olup vizyon ve güçlendirme boyutları bu toplam varyansın önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 3.3' de hizmetkâr liderlik faktör tablosu incelendiğinde üç faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “vizyon ve güçlendirme” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların “Güven” faktörüne daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

3.7.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analiz Sonuçları

Anket formunda yer alan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ait sorular (20 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 67,13 açıklayıcılığa sahip (toplam varyans) toplam beş faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- ÖVDF1 : Nezaket
- ÖVDF2 : Vicdanlılık
- ÖVDF3 : Sivil Erdem
- ÖVDF4 : Centilmenlik
- ÖVDF5 : Özgecilik

olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün KMO değeri 0,856 olarak bulunmuştur. Analizler sırasında 4. İfade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan kapsam dışı bırakılmıştır. ÖVD ölçeğinin faktör analiz sonuçlarına ilişkin detaylar Tablo 3.4' de sunulmaktadır.

Tablo 3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analiz Sonuçları

NEZAKET			
α : ,816	% Var : 15,942	Ortalama :	
Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.			,741
Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.			,689
Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.			,671
Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.			,663
Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.			,643
VİCDANLILIK			
α : ,830	% Var : 15,318	Ortalama :	
Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.			,865
Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.			,752
Ekstra mola almak istemem.			,750
Daima dakik olmaya çalışırım.			,677
SİVİL ERDEM			
α : ,844	% Var : 13,484	Ortalama :	
Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.			,845
İşletmeyle ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.			,817
Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.			,613
İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.			,528
CENTİLMENLİK			
α : ,723	% Var : 11,296	Ortalama :	
Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.			,822
Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.			,745
Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.			,721
ÖZGECİLİK			
α : ,737	% Var : 11,090	Ortalama :	
İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.			,776
İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.			,772
İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.			,732
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			,856
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	1310,655
		df	171
		Sig.	,000

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 67,13 olup nezaket ve vicdanlılık boyutları bu toplam varyansın önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 3.4’ de ÖVD faktör tablosu incelendiğinde beş faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörlerin “Nezaket” ve “Vicdanlılık” olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde, “Nezaket” ve “Özgecilik” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

3.7.3 Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Faktör analizi sonucu elde edilen “hizmetkâr liderlik” faktörlerinin “örgütsel vatandaşlık davranışları” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken faktörleri olan, Hizmetkâr Liderlik faktörlerinin, Bağımlı değişken faktörleri olan, ÖVD faktörlerine katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.5 Regresyon Analiz Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	AD R ²	F	SİG.	BETA	SİG.
GÜVEN	NEZAKET	, 232	45.046	, 000	, 487	, 000
GÜVEN	VİCDANLILIK	, 147	26.196	, 000	, 391	, 000
GÜVEN	SİVİL ERDEM	, 171	31.162	, 000	, 421	, 000
GÜVEN	CENTİLMENLİK	, 097	16.661	, 000	, 321	, 000
GÜVEN	ÖZGECİLİK				, 315	
ALÇAK GÖNÜLLÜLÜK					, 257	
		, 269	27.811	, 000		, 011

Tablo 3.5 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden;

- Nezaket üzerinde, hizmetkâr liderlik faktörlerinden “güven” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;

- Vicdanlılık üzerinde, hizmetkâr liderlik faktörlerinden “güven” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Sivil erdem üzerinde, hizmetkâr liderlik faktörlerinden “güven” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Centilmenlik üzerinde, hizmetkâr liderlik faktörlerinden “güven” faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;
- Özgecilik üzerinde, hizmetkâr liderlik faktörlerinden “güven” ve “alçak gönüllülük” faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

ortaya çıkmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderlik faktörleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde ÖVD faktörlerinden “centilmenlik” düzeyinin düşük olduğu dikkat çekmektedir (,097). Analiz sonucunda en yüksek adjusted R square değeri ÖVD faktörlerinden “özgecilik” ve “nezaket” ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır (,269: ,232).

Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden “nezaket”, “vicdanlılık”, “sivil erdem”, “centilmenlik” ve “özgecilik” faktörlerine en fazla katkının hizmetkâr liderlik faktörlerinden “güven faktörünün yaptığı görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan araştırmanın “ H₁: Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde açıklayıcı katkısı vardır” hipotezinin kısmen doğrulandığı görülmektedir. Katkı sağlayan hizmetkâr liderlik faktörünün çoğunlukla “güven” faktörünün olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile ortaya çıkarılan sonuçlardan yararlanırken, sağlıklı değerlendirmelerde bulunabilmek için araştırma kısıtlarını da dikkate almak gerekmektedir. İlk olarak hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini daha iyi anlayabilmek için araştırma evreninin alanı genişletilerek, örneklem boyutu ve sayısı artırılmalıdır. Bunun için araştırmaya Belediyede memur, işçi, sözleşmeli personel dışında, dış kaynaktan alınan hizmetlerde çalışan personelinde dahil edilmesi araştırmanın değerlendirilmesinde anlam kazanabilir. Aynı zamanda araştırma kapsamında sadece Beşiktaş Belediyesi ele alındığından, örnekleme diğer ilçe belediyeler ve Büyükşehir Belediyesinin eklenmesi farklı kıyaslamaları gerçekleştirme imkanı sağlayabilir.

Bunların yanında, bu çalışma bir belediyede uygulandığından, kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler, hastaneler, okullar, mahalli yönetimlerden katılım sağlanarak, araştırma genişletilip sonuçların genellenilebilirliğini arttırmak mümkün olabilir.

Uygulamanın temel çıkış noktası, araştırmaya dahil olan Beşiktaş Belediyesi kayıtlı çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını sergilerken hizmetkâr liderlik boyutlarının etkisini tespit etmektir. Araştırmaya dahil edilen 147 anketi hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerini tek tek incelemek ve yorum yapmak oldukça zor ve karışık olacağından, faktör analizi yapılmış ve değişkenler çeşitli ana başlıklar altında toplanmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunun da sergilenmesinde hizmetkâr liderlik boyutundan alçakgönüllülük ve güven boyutlarının etkili olduğu görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderlik boyutlarından olan sevgi, vizyon ve güçlendirmeyi açıklayan boyut, bu araştırmada çıkmamıştır.

Araştırma bulgularının, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yerli ve yabancı literatürde yer alan sınırlı sayıdaki çalışma bulgularıyla da uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Hizmetkâr özellikler gösteren liderler, geleneksel yöneticilere nispeten çalışanları üzerinde daha çok etkiye sahip olacakları, kendilerine daha sadık takipçiler edinecekleri, daha geniş kitleleri peşlerinden sürükleyebilecekleri değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde hizmetkâr liderlik davranışlarının katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Hizmetkâr liderlik boyutlarının (alçakgönüllülük, güven, güçlendirme, vizyon, sevgi) sadece başkan, başkan yardımcıları, müdürler değil; aynı zamanda yönetici adayları olan personel tarafından benimsenmesi önemlidir. Bu bağlamda yöneticilerin ve yönetici adaylarının belirli dönemlerde hizmet içi eğitime tabi tutularak, süreklilik arz eden bir şekilde geliştirilmesi katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda kamu ve özel kurumların misyonu içerisinde hizmetkâr liderlik felsefesi yer almalıdır.

Çalışma sonuçları, hizmetkâr liderliğin sadece araştırma konusu belediyede değil, diğer belediyelerde de denemeye değer bir model olduğuna ilişkin kanaat uyandırmaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimler (tüm belediyeler) açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Kamu hizmetleri arasında belediye hizmetleri özel bir konuma sahiptir. Yerel yönetimlerde çalışanların etkili ve verimli çalışmasında hizmetkâr liderlik davranışlarından güven ve alçakgönüllülük boyutlarının katkısı önemlidir.

Belediye hizmetlerini gerçekleştirmede, vatandaşın ihtiyaçlarını karşılamada, çalışanların kaynakları etkin ve verimli kullanmasında hiç kuşkusuz liderlerin rolü büyüktür.

Küreselleşmenin etkisiyle “Devlet baba” anlayışının yerini “sosyal devlet” anlayışının alması ile kamu yönetimi sistemimize hakim alan “devlet ne üretirse vatandaş onu kullanır” mantığı geçerliliğini yitirmiştir. Bugün

geçerli olan mantığın aksamadan işlemesi, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına bağlıdır (Ardıç vd., 2004: 63-81).

Etkin ve verimli çalışma koşullarının yaratılmasında; bu hizmetlerin sunulmasında belediye başkanları önemli rol oynar. Lider kendi gücünü arttırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağladığı taktirde, çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilebilir (O'toole, internet: 29.01.2012)

Sosyal sermayenin geliştirilmesinde liderin rolü son derece önemlidir. (lider önemli bir yere sahiptir.) Sosyal sermayenin geliştirilmesi için işyerinde güven ortamının oluşturulması, örgüt üyeleri arasında iletişimi geliştirmek, teşvik etmek, çalışanların bir araya gelebilecekleri sosyal ortamlar hazırlamak, işbirliğini özendirme gerekir.

İnsanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde etkinlik göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklar sosyal sermayeyi ifade etmektedir.(Cohen ve Prusak, 2001). İnsanların birbirine güvendiği, birbirleriyle özdeşleştikleri ve güçlü sosyal bağlarla birbirine bağlı oldukları örgütlerde daha sağlıklı yapılanma ve daha fazla verimliliğin ortaya çıkması beklenmektedir. Liderlerin örgütlerdeki sosyal sermayelerini koruma ve arttırma görevleri kendileri açısından son derece önemli bir görevdir.

Sosyal sermayenin baskın bir ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutmada, son derece etkin bir faktördür. Belediyede liderin çalışanlarına güven vermesi, çalışanların liderine güvenebilecekleri bir yapının oluşturulması bir zorunluluktur.

Lider aynı zamanda sosyal sermayeyi canlandırarak, çalışanlarına güven telkin etme, çalışanlarıyla sıkı ilişki kurma, çalışanlarını benimseyerek onlara destek olmak vb. davranışlarda bulunmalıdır. Lider aynı zamanda toplu etkinlikler düzenleyerek, çalışanların birbirlerini tanıma ve birbirleriyle kaynaşma fırsatı sağlamalıdır. Sosyal sermayeyi korumak için çalışmalıdır.

Yeni bir kavram olan “hizmetkâr liderlik” üzerine son zamanlarda araştırmalar yapılmasına rağmen literatürde çok fazla çalışma yer almamaktadır. Yükseköğretim kurulunun (YÖK) veri tabanı tarandığında hizmetkâr liderlik ile ilgili ancak altı adet lisansüstü tez bulunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi konusunda ise YÖK veri tabanında herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. “Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma” konulu İşlet Araştırmaları Dergisinde (Baytok ve Ergen, 2013); “Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek” (Ker Dinçer ve Öksüz, 2011) konulu Erciyes İletişim Dergisinde yayınlanmış olmak üzere iki makaleye ulaşılmıştır.

Benzer çalışmalara bakıldığında; Baytok ve Ergen’in (2013) İstanbul ve Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda hizmetkâr lider davranışlarında bulunanların, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını etkilediği görülmektedir. Yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik boyutlarını örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde hizmetkâr liderlik alt boyutlarından olan “güven”, “güçlendirme” ve “vizyon” boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunun ortaya konması çalışmamız açısından bakıldığında “güven” boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı bir ilişki de bulunması sonucu ile benzerlik göstermektedir. “Sevgi”, “fedakarlık” ve “alçak gönüllülük” boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması, çalışmamıza bakıldığında “sevgi” boyutunun çıkmaması, çalışmamız açısından benzerlik göstermektedir.

Bülent Akyüz (2012), “hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine yaptığı adlı araştırmasında” hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki anlamlı yüksek ilişkinin tamamen ortadan kalktığı görülmüştür.

Ehrhart (2012), hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet iklimi üzerine etkisini incelemiş, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki bulmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğu kanıtlanmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak bazı araştırma bulgularında, hizmetkâr liderlik ile çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında, anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunurken (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008; Neubert, et al., 2008; Walumbwa Hartnell & oke, 2010; Vondey; 2010); Bambale (2008); Bowie and Werhane (2005) ve Mc Crimmon (2010) gibi araştırmacılar da, kısmi ara değişken etkisinin olabileceğini vurgulamışlardır. Sonuç olarak, bu çalışmada ortaya çıkan bulguların kurumsal görüşten farklı olarak ortaya çıkmasından dolayı literatüre kayda değer açılımlar sağlanmıştır.

Ker Dinçer, Öksüz (2011)' ün de makalelerinde belirttikleri gibi hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında oldukça yakın bir ilişki olduğunu ortaya konmakta aynı zamanda hizmetkâr liderler, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışanlar için en önemli örneği oluşturmaktadır.

Araştırmanın sonucunda da görüldüğü gibi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde hizmetkâr liderlerin önemi büyüktür.

Yapılan tüm bu araştırmalar neticesinde “güven” boyutunun yapılan çalışmalarla benzer sonuçlar gösterdiği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde hizmetkâr liderlik alt boyutlarından “güven” ve “alçak gönüllülük” boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında en fazla katkıya sahip faktör olduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderlerin çalışanları ile olan ilişkilerinde izledikleri tavrın örgütsel vatandaşlık davranışı yaratma konusundaki önemi ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

ACKFELDT, A. L. ve Coote, L. V. (2000). An Investigation Into The Antecedents of Organisational Citizenship Behaviours. ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge., 217-222.

ADDIS, F. S. (2005), The Servant Leader, Rough Notes, 70-71.

AKIŞ, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. (Yayın No: 1546, 40).

AKSOY, T. (2014), Hizmetkâr Liderler, <http://www.temelaksoy.com/hizmetkar-liderler/> (Erişim Tarihi: 01.10.2014).

AKYÜZ, B. (2012). "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performansları Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi.

ALLISON, B. J., VOSS, R. S. and DRYER, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The role of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Education for Business, 76 (5), 282-288.

AL-ZU'BI, H. A. (2011). Organizational Citizenship Behavior and impacts on knowledge sharing: An Empirical Study. International Business Research, 4 (3), 221-227.

ASLAN, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 6, Sayı: M, 256-275.

ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis Bocernea Hizmetkâr Liderlik ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, 142.

BASIM, N. H. ve ŞEŞEN, H. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması,” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61,4., 83-102.

BARBUTO, J. and WHEELER, D. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group and Organization Management*, 31 (3): 300-326.

BARKSLADE, K. and WERNER, J. M. (2001). Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behavior, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51: 145-155.

BAYTOK, A., ERGENE F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: “İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/4 105-132.

BECTION, J. B. ve FIELD, H. S. (2009). Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior A Comparison Between Chinese and American Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (8), 1651-1669.

BERGERON, D. M., (2007). “The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?”, *Academy of Management Review* Vol.32, No:4, 1078-1095.

BIESS, R. J. & MOAG, J. S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, In R. J. Lewicki. B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, pp.43-55, Greenwich, CT, JAI Press.

BİNGÖL, D., NAKTİYOK, A. İŞCAN, Ö. F. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”,11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Afyon, 2003, 491-508.

BREWER, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature, Online Journal. (s:4-6).

BOERNER, S., DÜTSCHKE, E. Ve WİED, S. (2008) Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: Examining the Role of Stressors and Strain. Human Resource Development International, 11 (5), 507-521.

CERİT, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. Ege Eğitim Dergisi, 6(2), 1-19.

CERİT, Y., (2009), “The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers Job Satisfaction”, Educational Management Administration Leadership, 37: 600-602.

CEYLAN, A. (2011). Yönetimde İnsan ve Davranış. İstanbul: Kaan Matbaacılık, 111.

CHEGIROVA, A. (2013), Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma, İstanbul, Yüksek Lisan Tezi.

CHİU, S. And CHEN, H. (2005). Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior :The Mediational Role of Job Satisfaction. Social Behavior and Personality, 33(6), 523-540.

CRİPPEN, C. The Democratic School: First to Serve, then to Lead. Canadian Journal of Educational Administration and Policy.2005; 47(5): 1-17.

ÇALDIRANLI, S. (1998). 21.Yüzyıl Anlayışında Yeni bir Model: Hizmetkâr Liderlik, Sızıntı Dergisi, 20 (239), [http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/21yuzyilanlayisinda_yeni_bir_model_hizmetkâr_liderlik.html](http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/21yuzyilanlayisinda_yeni_bir_model_hizmetkar_liderlik.html).

ÇELİK, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Bir Uygulama-. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇETİN, M. Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.

ÇINAR ALTINTAŞ, F., (2003). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı. İş, GüçEndüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (e Dergi, Erişim Tarihi: 10.08.2008).

DAVIES, A. (2007). Best Practice in Corporate Governance. Burlington: Gower Publishing.

DELUGA, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behaviors. Military Psychology. (7) 1: 1-16.

DENNİS, R. S. (2004), Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, Dissertation Abstracts International, 65 (5):313-354.

DENNİS, R. S. And BOCERNEA, M. (2005), Development of the Servant Leadership, an Assessment Instrument, Leadership and Organization Development Journal, 26(8): 600-615.

DICK, R. V., KNIPPENBERG, D. V., KERSCHREITER, R., HERTEL, G., and WIESEKE, J. (2008). Interactive Effects of Group and Organizational Identification on Job Satisfaction And Extra-Role Behavior. Journal of Vocational Behavior 72: 388-399.

DİNÇER, M.K. ve BİTİRİM, S. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi (28): 61-72.

DRURY, S. (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA. 1.

DURUKAN, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri. Kastamonu Eğitim Dergisi, (11) 2: 277-284.

FARH, J. L., EARLEY P., CHRISTOPHER L. (1997) “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society” Administrative Science Quarterly, Vol. 42, s.421-444.

FARH, J., ZHONG, C. and ORGAN, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behaviorin the Republic of Chine. Organization Science, 15 (2), 241-253.

FARLING, M. L. ; STONE, S. G. ; WINSTON, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the stage for emprical research, The Journal of Leadership Studies, 6, ½, 49-72.

FINDIKÇI, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik. 1. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. 1-783.

FINDIKÇI, İ. (2013). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik. 1. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. 1-306).

FISHER, C. D. (1990), “On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate With Performance” Academy of Managment Journal, 5: 607-612.

FRAKER, AT. ROBERT K. Greenleaf and Business Ethics: There in No code. In L.C. Spears (ed.) Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf’s Theory of Servant-Leadership İnfluenced Today’s Top Management Thinkers. New York: Jhon Wiley and Sons; 1995. 37-48.

GEORGE, J. M. and BRIEF, A. P. (1992) : “Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work Organizational Relationship”, Psychological Bulletin, Sep; 112 (2), 310-329.

GREENBERG, J. and BARON, R. A. (2000). Behavior in Organizations (Seventh Edition), New Jersey: Prentice Hall.

GREENLEAF, R.K.,(1977), *Servant Leadership A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press, www.greenleaf.org.

GREENLEAF, R.K. (2003), *Lider Olarak Hizmetkâr*, (Y.Alan& G.Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership, 10.

GÜNEY, S. (2006). *Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü*, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 13 (1), 135-148.

GÜRBÜZ, S. (2006).” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 48-75.

GÜRBÜZ, S. (2008). *İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), 49-77.

GÜVEN, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*.(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

GRAHAM, J., W. (1991). “An Essay on Organizational Citizenship Behavior”. *Employee Responsibilities and Rights*, Vol.4.

GRAHAM, J., W. (2000). *Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy*. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 61-77.

HAWORTH, C.L. and PAUL E. L.: “The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, Issue 1, August 2001, 64-75.

IRVING, J. ve MCİNTOSH, T. (2010). “Investigating the Value of and Hindrances to Servant Leadership in the Latin American Context: Initial Findings from Peruvian Leader”, *Journal of International Business and Cultural Studies*, (2): 1-16.

JARY, D., JARY, J. The HarperCollins Dictionary of Sociology, HarperPerennial,

2001.(Çevrimiçi).<http://voluntary.ru/dictionary/567/Word/%D1%CF%D0%C0%C2%C5%C4%CB%C8%C2%CE%D1%D2%DC>, 02.02.2012.

JOSEPH, E.E. and WINSTON B. E (2005), Leadership& Organizational Development Journal; 26, ABI/INFORM Complete. 9.

KARABEY, C. N. (2005). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARADAĞ, E. ve MUTAÇILAR, I. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin özgecilik düzeyleri üzerine bir araştırma. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (28), 75-92.

KEITH, K. M. (2010). The Key Paractices of Servant_Leaders, Accessed, 7-Jun-2011.

http://www.greenleaf.org/whayissl/TheKeyPracticesOfservant_Leaders.pdf.

KER DİNÇER, M. ÖKSÜZ, B. Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi “akademia”, 2011, C: (2), Sayı: 2, (Sayfa:2-18).

KIDWELL, R. E., MOSSHOLDER K. W., BENNETT, N. “Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals,” Journal of Management, Vol.23, Issue.6, Nov-Dec 1997.

KOÇEL, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. 14. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 569.

KÖSE, S., KARTAL, B. ve KAYALI, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutumuna İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20), 1-19.

LAUB, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Dissertation Abstracts International, 60 (2) : 9921922.

LEPINE, J., EREZ, A./ JOHNSON, D. E. (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), s.52-65.

LIDEN, R. C. ; WAYNE, S. J. ; ZHAO, H. ; HENDERSON, D. (2008), "Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi_level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

LO, MAY-CHIUN and RAMAYAH T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of nMalaysia. *International Business Research*, 2 (1), s.48-55.

LOPEZ, I. O., *Becoming A Servant-Leader: The Personal Development Path*. In L.C. Spears (ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York; John Wiley and Sons: 1995,149-160.

MOORMAN, R. H.: "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol.76, No:6, 845-855.

MORRISON, E.W.(1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective". *Academy of Management Journal*, Vol:37, 1543-1567.

MUSTAFAYEVA, L. (2007). Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

NELSON, L. (2003). An exploratory study of the application and acceptance of servant leadership theory among black leaders in South Africa, Regent University, *Dissertation Abstracts*, UMI:3086676.

NIEHOFF, B. P. , ROBERT H. MOORMAN: “Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior,” *Academy of Management Journal*, 1993, Vol.36, No:3, 527-556.

ORGAN, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

ORGAN, D. W. ve KONOVSKY, M. (1989). “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, s.157-164.

ORGAN, D. W. (1990). “The Subtle Significance of Job Satisfaction”, *Clinical Laboratory Management Review*, 1990, 4, 94-98.

ORGAN, D. W. (1990). “The Motivational Basis Organizational Citizenship Behavior” *Res. Organizational Behavior* Vol.12, s.43-72.

ORGAN, D. W. and RYAN, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, s.775-802.

ORGAN, D. W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Cleanup Time*. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.

ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 117-135.

PAGE, D. ve WONG, T. P. (2000). “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”. In Adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America Lanham, MD. (S:3-4).

PATTERSON, K. A., (2003) Servant Leadership: A Theoretical Model, Regent University, Dissertation Abstracts International, 64 (2) UMI Number: 3082719 (s: 3-26).

PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", Journal of Marketing Research, Vol.31, 351-363.

PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. ve BACHRACH, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical And Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management, 26 (3), 513-563.

RUSSELL, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization Development Journal, 22(2): 76-83.

RUSSELL, R.F. and STONE, A. G. (2002), A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization Development Journal, 12(3): 145-157.

ROBBINS, S. P. Ve DECENZO, D. A. (2003). Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 401.

SANDAGE, S. J. And WIENS, T. W. (2001), Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin, Journal of Psychology and Theology, 29, 201.

SCHNAKE, M., (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and research agenda", Human Relations, Vol. 44, No: 7, 735-759.

SENDJAYA, S., SARROS, J. C., (2002), "Servant Leadership: its origin, development and application in organizations", Journal of Leadership & Organizational Studies, 9/2

SENDJAYA, S. ; SARROS, J. C. ; SANTORA, J.C. (2008), "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour", *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

SERRAT, O., (2009). *Exercising Servant Leadership*, Knowledge Solutions

SHNAKE, M., DUMLER, M. P. (2003). "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.

SLAUGHTER, J. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: Discussion, Review and Reformulation*, Paper Presented at the Academy of Management Conference, Boston.

SMITH, C. A., ORGAN, D. W., NEAR J. P., : "Organizational Citizenship Behavior. Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68 (4), 653-663.

SMITH, C., (2005). *The Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf*, Retrived. (s:5).

SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 147-163.

SPEARS, L.C. (1995), *Reflections On Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory Of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York, John Wiley & Sons.

SPEARS, L.C. *Tracing The Growing Impact of Servant-Leadership*. In L.C. Spears (ed.) *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York; John Wiley and Sons: 1998. (s:1-11).

SPEARS, L.C. (2004). *Practicing Servant-Leadership*, *Leader to Leader*, 34, ABI/INFORM Complete, Fall, 7-11.

<http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>.

SPEARS, L.C. (2005). "The Understanding and Practice of Servant Leadership", Servant Leadership Research Roundtable, http://www.rwgwnt.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf,05.05.2011.

SPEARS, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.

STAMPER, C.L., VAN DYNE, L. "Diversity at Work Do Men and Women Differ In Their Organizational Citizenship Behavior?", *Performance Improvement Quarterly*, 1999, Volume 12, Number 1, pp.59-76.

ŞİMŞEK, M. Ş. , AKGEMİCİ, T. ve Çelik, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayıncılık, 138.

TEKARSLAN, E. KILINÇ, T. ŞENCAN, H. ve BAYSAL, A. C., (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

TURNIPSEED, D. L. And MURKINSON; E. (1996). Organizational Citizenship Behavior : An Examination of the Influence of the Workplace. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17: 42-47.

ÜRÜ, F. O. , ATAN, Ö. , ÇALIŞKAN, S. & YIZGAT, U. (2011). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. 5-7 Mayıs, İzmir.: 290-301

VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W., DIENESCH, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and validation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No:4, 765-802.

VAN DIERENDONCK, D. (2011), “ Servant Leadership: A review and synthesis”, Journal of Management, 37(4), 1228-1261.

WADDELL, J. T., (2006). Servant Leadership. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf.

WATERMAN, H. (2011), Principles of “Servant Leadership” and How They Can Enhance Practice, Nursing Management, Feb. 2011, Vol. 17, No:9, s.24-26.

WESTRE, K. R., Servant Leadership in Sport. Unpublished Doctoral Dissertation: Gonzaga University; 2003.

WILLIAMS, L. J., ANDERSON, S. E. :”Job Satisfaction and Organization Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors,” Journal of Management, 1991, Vol.17, No:3, 601-617.

WINSTON, E. B. (2004), “Servant Leadership: At Heritage Bible College: A Single Case Study”, Leadership & Organizational Development Journal, 25 (7), 600-617.

WONG, T. P. Ve PAGE, D. (2003), “Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile”, Servant Leadership Roundtable, http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/wong_servant_leadership.pdf,01.05.2011.

YEŞİLTAŞ, M. ve KELEŞ, Y. “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, 11 (2), (Sayfa:17-39).

YOON, M. H. and SUH, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. Journal of Business Research, (56), 597-611.

YUKL, G. (2002). Leadership in Organizations, New Jersey, Prentice Hall.

YUKL, G. (2005), Leadership in Organizations, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

ZELLARS, K. L., TEPPER, B. J. ve DUFFY M. K. (2002). “Abusive Supervision and Subordinates Organizational Citizenship Behavior”. Journal of Applied Psychology, Vol:87, 1068-1076.

<http://www.tdk.gov.tr> (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü).

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu çalışma neticesinde elde edilen tüm veriler, tamamen gizlilik ilkesine bağlı kalınarak, **isim yazmanıza gerek kalmaksızın** bilimsel olarak kullanılacaktır. Aşağıda okuduğunuz ifade ile ilgili değerlendirmenizi 1’den 5’e kadar sıralamış olduğumuz cevap skalasından seçerek yapmanızı istiyoruz. Size en uygun gelen ifadenin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak anketimizi uygulayabilirsiniz. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, çalışmaya vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Pınar YILDIZ

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
2. Yaşınız?
20-24 Yaş 40-44 Yaş
25-29 Yaş 45-49 Yaş
30-34 Yaş 50 Yaş ve Üzeri
35-39 Yaş
3. Görev Yapılan Bölüm
4. Medeni Durumunuz? Bekar Evli
5. Eğitim Durumunuz? İlkokul Önlisans
Ortaokul Lisans
Lise Yüksek Lisans
6. Görevi Memur Sözleşmeli Memur
İşçi Diğer
7. Kurumda Çalışma Süresi 1 Yılden Az 11-15 Yıl
1-5 Yıl 16-19 Yıl
6-10 Yıl 20 Yıl ve Üzeri

2. BÖLÜM
HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Sıra No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.	Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Liderim bana olan şevkatini bana olan tavırlarıyla belli eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Liderim karar vermede bana güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanım bağlılığımı amaçlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Liderim benim için kendinden ödün verdi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Liderim sır saklayabileceğime inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenimi gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Liderim kendi meziyetlerine bakmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Sıra No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.	İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Görevim olmasa bile işletmede yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Daima dakik olmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Ekstra mola almak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	İşletmeyle ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : Pınar YILDIZ
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : Fatih / 08.04.1986
MEDENİ HALİ : Bekar
E-MAİL : pinaryildiz@besiktas.bel.tr
ADRES (EV) : Çırpıcı Mah. 1. Taşocağı Sok. No:44 D:5
Zeytinburnu /İSTANBUL
ADRES (İŞ) : Beşiktaş Belediye Başkanlığı Nispetiye
Mah. Aytar Cad. Başlık Sok.
No: 1 Levent/İSTANBUL
TELEFON (EV/CEP) : 0538 5598 51 71
TELEFON (İŞ) : 0212 319 42 42 (1029)

EĞİTİM DURUMU

2013- İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Yönetimi
(Yüksek Lisans)
2007 - 2011 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi (Lisans)
2005 - 2007 Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Tokat Sosyal
Bilimler Meslek Yüksek Okulu
(Muhasebe/Önlisans)
2000 – 2003 Kırımlı İsmail Rüştü Olcay Anadolu Lisesi
1992 - 2000 Veli Efendi İlköğretim Okulu

İŞ TECRÜBESİ

25.02.2011 - 03.09.2012 Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Dekanlığı (Memur / İlk Atama)
05.09.2012- Beşiktaş Belediyesi Mali Hizmetler Müdürlüğü