



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN HİZMETKÂR
LİDERLİK İLE POZİTİF ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ:
DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Esra SELVİ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2019



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN HİZMETKÂR
LİDERLİK İLE POZİTİF ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ:
DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Esra SELVİ**

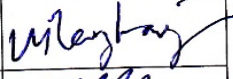
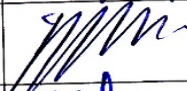
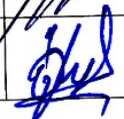
**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2019

ONAY

Esra SELVİ tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL GÜVENİN HİZMETKÂR LİDERLİK İLE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ: DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

13/ 09 /2019

Jüri Üyeleri	İmza
Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU (Tez Danışmanı – Başkan)	
Dr.Öğr.Üyesi Fatih ÖZDEMİR (Üye)	
Dr.Öğr.Üyesi Özden AKIN (Üye)	

ESRA SELVİ tarafından hazırlanan “**Örgütsel Güvenin Hizmetkâr Liderlik İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisindeki Aracılık Rolü: Devlet Üniversitesinde Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Doç.Dr. Mustafa Onur KAN
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (13/09/2019)

Esra SELVİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisinde örgütsel güvenin rolünün tespiti ve bu üç boyut arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın fikir başlangıcından bitimine kadar tüm aşamalarında bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU'na,

Bu çalışmayı yürütmemizde izin hususunda bize destek veren Sayın Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Hasan KAYA'ya ve tüm katılımcı öğretim elemanı ve idari personele,

Çalışma boyunca bu meşakkatli yolda bana desteğini esirgemeyen eşim Dr. Muhammet Hanifi SELVİ ve çocuklarıma çok teşekkür ederim.

Hatay-2019

Esra SELVİ

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN HİZMETKÂR LİDERLİK İLE POZİTİF
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİNDEKİ ARACILIK ROLÜ: DEVLET
ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Esra SELVİ

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2019

Danışman: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

ÖZET

Günümüz dünyasında gelişen bir toplum olmak öncelikle geliştiren yöneticilere ve iyi bir örgütlenmeye bağlıdır. Güç kullanarak otorite kurmaya çalışan liderlerin çağ dışı kaldığı ve bu liderlik anlayışının yerini empatiyi ve çalışanlarına hizmeti esas alan liderlik anlayışına bırakmaya başladığı söylenebilir. Hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayış isminden de anlaşılacağı üzere hizmetkârlıktır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının insani değerlere odaklanan yapısı da, üniversitede çalışanlarını yönetimde güzel bir çıkış noktası olmuştur.

Bu çalışmada ele alınan hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisinde örgütsel güvenin rolünün tespit edilmesi ana amacı oluşturmaktadır. Araştırmanın sahası bir devlet üniversitesi olarak belirlenmiş olup örneklem tesadüfi şekilde belirlenmiştir. Araştırmanın yapısal geçerliliği keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle sınanmış güvenilirlikleri ise test edilmiştir. Amaca bağlı olarak oluşturulmuş olan Yapısal Eşitlik Modeli, aracılık temeline dayanmaktadır. Bu aracılığın testi için Baron ve Kenny'nin (2006) modeli kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel güvenin hizmetkâr liderlik ve pozitif örgütsel davranış arasında aracı olduğu ve boyutların birbiriyle ilişkisi önemli derecede anlamlı olarak tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER

Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Güven, Pozitif Örgütsel Davranış, Devlet Üniversitesi

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND POSITIVE
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A RESEARCH AT A STATE
UNIVERSITY**

Esra SELVİ

Department of Business Administration, Master's Thesis, 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin REYHANOĞLU

ABSTRACT

Being a developing society in today's world depends primarily on developing managers and a good organization. It can be said that the leaders trying to establish authority by using power are out of age and this leadership concept is being replaced by the leadership concept based on empathy and serve to its employees. The most basic understanding that stands out in servant leadership is servant as its name suggests. The structure of servant leadership approach, which focuses on human values, has been a good starting point for the management of university employees.

The main purpose of this study is to determine the role of organizational trust in the relationship between servant leadership and positive organizational behavior. The field of the research was determined as a state university and the sample was randomly determined. The structural validity of the study was tested with exploratory and confirmatory factor analyzes and their reliability was tested. The Structural Equation Model, which was formed accordance with the purpose, is based on mediation. Baron and Kenny's (2006) model was used for testing this mediation.

As a result of the research, it was determined that organizational trust was a mediator between servant leadership and positive organizational behavior and the relationship between dimensions was significant.

KEY WORDS

Servant Leadership, Organizational Trust, Positive Organizational Behavior, State
University

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1. HİZMETKÂR LİDERLİK	5
1.1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Tanımı	6
1.1.2. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Teoriler	9
1.1.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....	11
1.1.3.1. Duygusal İyileştirme ve Diğerkâmlık	13
1.1.3.2. Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek.....	13
1.1.3.3. Kavramsal Yetenek	14
1.1.3.4. Etik Davranma	14
1.1.3.5. Topluma Değer Katma	14
1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....	15
1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı ve Tanımı	15
1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Dayandığı Teoriler	19
1.2.2.1. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	23
1.2.2.2. Duygusal Olaylar Teorisi	24
1.2.2.3. Genişlet ve Oluştur Teorisi	25
1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramının Boyutları	26
1.2.3.1. Umut.....	26
1.2.3.2. İyimserlik	27
1.2.3.3. Dayanıklılık.....	28

1.2.3.4. Öz-yeterlilik	29
1.2.4. Pozitif Örgütsel Davranış ile Ele Alınan Farklı Boyutlandırmalar.....	30
1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN	31
1.3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı.....	31
1.3.2. Örgütsel Güvenin Dayandığı Teoriler	33
1.3.3. Örgütsel Güven Modelleri	36
1.3.3.1. Mishra Güven Modeli	37
1.3.3.2. Shockey-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	38
1.3.3.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	39
1.3.3.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	40
1.3.3.5. Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli	41
1.3.3.6. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli	42
1.3.3.7. Jones ve George Örgütsel Güven Modeli	43
1.3.3.8. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Örgütsel Güven Modeli.....	43
1.3.3.9. Gabarro'nun Yönetici-Çalışan Güven Modeli.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME	44
2.1. HİZMETKÂR LİDERLİK VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ	44
2.2. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ.....	47
2.3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ ...	52
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN, HİZMETKÂR LİDERLİK İLE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİYE ARACILIK ETKİSİ	55
2.5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR.....	59
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
3.1.1. Ana kütle ve Örneklem	60
3.1.2. Anketin Yönetimi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler	62
3.1.3. Eksik ve Hatalı Verilerin Ayıklanması.....	64
3.1.4. Araştırmada Kullanılan Analizler	65
3.1.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik	66
3.2. BULGULAR	74
3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler	74
3.2.2. Farklılık Analizleri.....	75

3.2.2.1. t testi.....	76
3.2.2.2 F Testi	78
3.2.3. Korelasyon Analizi	78
3.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ	81
3.4. ARACILIK ANALİZLERİ	82
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
TARTIŞMA.....	85
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	89
KAYNAKLAR	90
Ek 1. Anket	113
Ek: 2 Etik Onay Belgesi.....	115
Ek: 3 İdari izin belgesi	116

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1	Örnekleme Teşkil Eden Ana kütle İçeriği	61
Tablo 2	Ölçek İfadeleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 3	Faktör Analiz Sonuçları	69
Tablo 4	Ölçek İfadeleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler (n=254)	71
Tablo 5	Ölçeklerin DFA Sonrası Yapı Güvenirlik Testleri Sonuçları	74
Tablo 6	Demografik Değişkenler ile İlgili Frekans Tablosu	74
Tablo 7	Demografik Değişkenler İtibariyle Kavramlarla İlgili t Testi	76
Tablo 8	Eğitim Seviyeleri İtibariyle Kavramlarla İlgili F Testi Sonuçları	78
Tablo 9	Pearson Korelasyon Tablosu	79
Tablo 10	Aracılık Analiz Testleri	84
Tablo 11	Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları	84
Tablo 12	Ölçeklerin Birinci Düzey DFA Regresyon Sonuçları	117
Tablo 13	Ölçeklerin Birinci Düzey DFA Kovaryans Sonuçları	118
Tablo 14	Ölçeklerin İkinci Düzey DFA Regresyon Sonuçları	119
Tablo 15	Ölçeklerin İkinci Düzey DFA Kovaryans Sonuçları	120
Tablo 16	Modelin Standardize ve Standardize Olmayan Regresyon Tahmin Sonuçları	121
Tablo 17	Modelin Standardize ve Standardize Olmayan Kovaryans Tahmin Sonuçları	122
Tablo 18	Aracı Değişken Olmadan Model Standardize ve Standardize Olmayan Regresyon Tahmin Sonuçları	123
Tablo 19	Aracı Değişken Olmadan Model Standardize ve Standardize Olmayan Kovaryans Tahmin Sonuçları	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Pozitif psikolojik sermayenin diğer pozitif kavramlarla ilişkisi	22
Şekil 2 Tezin Araştırma Modeli	58
Şekil 3 Birinci Düzey DFA Sonucu	72
Şekil 4 İkinci Düzey DFA Sonucu	73
Şekil 5 Teorik Model Geçerlilik Sonucu	82
Şekil 6 Aracı Değişken Olmadan Hizmetkâr Liderlik ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Modeli	83

KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
ANOVA	Varyans Analizi
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans
B	B Standardize Olmayan Beta Katsayısı
Bknz.	Bakınız
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndisi
CR	Bileşik Güvenirlik
df	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	F Test İstatistiği
GFI	İyi Uyum İndisi
H	Hipotez
IBM SPSS	IBM Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
N	Ana Kütle/Evren
n	Örnek Kütle
p	Anlamlılık Düzeyi
r	Korelasyon Analizinde Tahmini Değer
RMR	Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü
RMSEA	Yaklaşık Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
s	Standart Sapma
SE B	Standardize Olmayan Beta Katsayısının Standart Hatası
SE	Standart Hata
t	t Test İstatistiği
TDK	Türk Dil Kurumu
\bar{x}	Ortalama
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)
z	z Test İstatistiği
β	Standardize Beta Katsayısı

GİRİŞ

Günümüz dünyasında gelişen bir toplum olmak öncelikle geliştiren yöneticilere ve iyi bir örgütlenmeye bağlıdır. Güç kullanarak otorite kurmaya çalışan liderlerin çağ dışı kaldığı ve bu liderlik anlayışının yerini empatiyi ve çalışanlarına hizmeti esas alan liderlik anlayışına bırakmaya başladığı söylenebilir. Hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayış isminden de anlaşılacağı üzere hizmetkârlıktır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının insani değerlere odaklanan yapısı da, üniversitede çalışanlarını yönetimde güzel bir çıkış noktası olmuştur.

Hizmetkârlık anlayışı, kişinin herhangi bir çıkar gözetmeksizin kendini başkalarına adayıp, kendi çıkarlarını geri plana atması, diğer insanların ihtiyaçlarını karşılması ve bir anlamda onlara katkı sağlaması demektir. Hizmetkâr her zaman kendinden önce yaptığı işe ve hizmet ettiği kişilere odaklanmayı başarabilmiş kişidir. Bunun yanında hizmetkârlık, hoşgörü, sevgi, insani değerler, değişim ve dönüşüm gibi kavramları da kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009). Hizmetkârlık kavramının anlamsal açıdan ona zıt düşebilecek bir kavram olan liderlik anlayışıyla birleşmesi, hizmetkâr liderlik anlayışının düşünsel açıdan daha dikkat çekici ve geliştirilmeye açık olmasına sebep olmuştur.

Liderlik anlayışında liderin başarısı büyük ölçüde, çalışanlarının onları yönetebilecek bir otoritenin varlığına inanmalarına bağlıdır. Otorite oluşturmak, lider için ne kadar önemli ise, o otoriteyi muhafaza etmek de bir o kadar güçtür. Lider takipçileriyle empati kurduğunda, onların duygularına saygı gösterip önem verdiğinde, takipçiler kendi iradeleriyle lideri rol model olarak alırlar. Bu ortamdaki otorite beklenen değil kazanılan bir saygı ile oluşturulduğundan dolayı sürdürülebilir bir özelliğe sahiptir.

Otoriter liderliğin aksine Hizmetkâr liderlik; liderin kurumdaki tüm insanlara hizmet ettiği liderlik biçimidir. Aslında hizmetkâr liderliğin temel unsuru, liderin tüm çalışanlarla ilgilenmesi gerekliliğidir. Çalışanların, kendi özellik ve yeteneklerini

keşfedip, tanımasını sağlayan hizmetkâr lider örgütsel verimin artması yönünde büyük bir başarı sağlar. Çalışanların sadece olumlu özelliklerinin göz önüne alınıp diğer özelliklerinin tarafsız olarak görüldüğü pozitif psikoloji kavramı ile hizmetkâr liderlik kavramının kesiştiği nokta çalışanların kişisel olarak daha verimli olacakları alanlara çalışmalarına yoğunlaşmalarıdır.

Psikoloji alanında 2000 yılında ortaya çıkan pozitif psikoloji kavramı, ilerleyen dönemlerde örgütsel alanda da incelenmeye başlanmıştır. Örgütsel alana pozitif örgütsel davranış olarak yansıyan bu kavram, kişilerin örgüt içindeki davranışlarını belirleyen, kişisel, grupsal ve yapısal öğelerin üzerine çalışmalar yapılan uzmanlık alanı olan örgütsel davranışın (Uslu ve Aktaş, 2017) sadece olumlu özelliklere odaklanmasıdır.

Pozitif örgütsel davranış, günümüz örgütlerinde çalışanlardan alınan verimin artması için ölçülebilen, geliştirilebilen ve olumlu bir şekilde yönetilebilen sosyal potansiyelin ve psikolojik kapasitenin incelenmesi sonucunda elde edilen verilerin uygulanmasıdır (Luthans, 2002). Üniversitelerde bu durum kişilerin kendi ilgi alanlarına ve yeteneklerine uygun bölümlerde çalışmalarını sürdürmesi ve böylelikle maksimum verimin elde edilmesi açısından oldukça önemlidir. Pozitif örgütsel davranış, gereken kriterlere sahip çalışanları işe almanın yanı sıra mevcut örgüt çalışanlarının kişisel gelişimi ve performanslarının artırılmasını da sağlamaktadır (Luthans, 2002). Akademik ve idari çalışanın aynı ortamı paylaştığı bu bilim merkezlerinde yöneticilerin, idari personeller için gerekli olan sosyal beceri ve kapasiteleri de fark edip, gerekli değişim ve iyileştirmeleri yapmasını sağlamaktadır. Pozitif örgütsel davranışın bu özelliği onu durağanlıktan çıkarıp sürekli olarak kendini yenileyip geliştiren dinamik bir örgüt yapısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Daima pozitif odaklanan bu yöntem üniversitelerdeki çalışma ortamlarında daha çok çözüm odaklı çalışmalarda kendini göstermesi beklenmektedir. Pozitif örgütsel davranış; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik gibi kaynakları kullanarak kişilerin çalışma kapasitelerini, sağlıklarını ve sosyal ilişkilerini etkileyebilmeği ifade etmektedir (Luthans vd., 2010). Örgüt çoğul bir kavramdır, bu nedenle içerisinde ilişkiyel birçok sosyal ağ vardır. Birbirini etkileyen bu sistem, parçalardan oluşan bir bütündür. Örgüte ait her parçanın kendi görevini tam manasıyla yerine getirmesi örgütsel fayda sağlar. Bu sisteme güvenen her kişi, kendi görev ve sorumluluklarının

farkında ve bilincindedir.

Örgütsel güven, çalışan tarafından algılanan, çalıştığı örgüte duyulan güvenidir. Bir anlamda örgütün, çalışanın zararına eylem göstermeyeceğine yönelik düşüncesi, güvenidir (Tan ve Tan, 2000). Örgütlerde güven, taklidi imkânsız olan tek sosyal sermayedir (Jones ve George, 1998). Bir örgütün makine, teçhizat gibi fiziki girdilerinden yararlanıp, taklit etmek oldukça kolay olmasına rağmen sosyal sermaye örgütler için oldukça belirleyici bir faktördür. Pozitif yönde geliştirilmiş bir personel kendiliğinden bu güveni oluşturamaz. Güven, belli bir zaman alan ve ilişkisel deneyimlerden sonra elde edilen bir olgudur. Bu güven ortamının sağlanması kişilerde daha rahat çalışma ve yaratıcı olma özelliklerini de beraberinde getirir. Çalışmadaki örnek kütlenin içinde bulunan akademik çalışmaları olan uzmanlardan alınan veriler de bu konuda oldukça önem arz etmektedir. Çalıştığı ortamda fikirlerini güvenle paylaşıp, tartışabilen ve sonunda geliştirdiği fikirlerle toplumsal fayda sağlayacak öğretim elemanlarının, fikir hırsızlığı gibi etik olmayan davranışlarla güven ortamına zarar vermemesi beklenir. Ayrıca, örgütlerde güven ortamı, kriz dönemlerinde gözle görülür bir hal alır. Örgütüne güvenen personel bu olumsuz dönemde arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenerek bunu kısa bir süreç olarak algılayarak, elinden geleni kendisi ve örgütü için yapmaya hazırdır. Herhangi bir kaçış ve ihanet içine girmez.

Örgütsel güvene, çalışan ve örgüt ilişkilerinden oluşan bir bağ olarak bakılırsa, çalışanın örgütü tanınmasında yöneticilerle olan ilişkilerinin rolü büyüktür. Hizmetkâr yöneticilikte olduğu gibi kendini sıfır noktasına çekip çalışanın kendini keşfetmesini sağlayan ve onunla gönül bağı kurabilen bir yönetici, çalışanın güvenini ve örgüte olan inancının sağlanmasına büyük katkı sağlamaktadır. Sağlıklı iletişim güveni korumanın en iyi yollarından biridir. Güvenin olmadığı bir ortamda çalışanlar, olumlu örgütsel davranışa daha az isteklidirler (Henttonen ve Blomqvist, 2005).

Örgütsel güvende çalışan ve yöneticinin birbirine karşı açık olması yaratıcı düşünme, problem çözme gibi olumlu durumları sağlaması yanında yanlış anlaşılımları da büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Bilgi, birikim ve fikirlerini paylaşma örgütteki sosyal ve düşünsel sermayeyi olumlu yönde etkiler. Bu paylaşımlar sonunda lider açısından bakıldığında çalışanların gerekli yeterliliğinin olup olmadığı gözlemlenmiş olmaktadır. Aynı zamanda liderin ve çalışanın birbirine karşı tutarlı, sadık ve dürüst davranışlar sergilemeleri de yine güven ortamı oluşturmada oldukça

önemlidir.

Üniversiteler bilimsel özerkliği olan, dinamik ve aynı zamanda kamu kişiliği olan kurumlardır. Bu çalışmada ele alınan bir kamu üniversitesinde hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisinde örgütsel güvenin rolünün tespit edilmesi ana amacı oluşturmaktadır.

Araştırmasının sahası bir kamu üniversitesi olarak belirlenmiş olup örneklem tesadüfî şekilde belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış olgularını ortaya çıkaracak geçerlik ve güvenilirliği yüksek hazır olan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış ölçeklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın yapısal geçerliliği keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle sınanmış güvenilirlikleri ise test edilmiştir. Model aracılık temeline dayanmaktadır. Bu aracılığın testi için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli kullanılmıştır. Kullanılan modelin testi Yapısal Eşitlik Modeli ile yapılmıştır.

Tez, giriş ve sonuç dışında genel olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tezde yaralan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış kavramları açıklanmıştır. Bu üç kavramın kapsamı ve tanımı, dayandıkları teoriler ve boyutları işlenmiştir. İkinci bölümde ise tezin iddiası olan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış arasındaki ilişkiler ile ilgili teorik kanıtlar sunulmuştur. Bu ilişkileri belirleyen yerli ve yabancı akademik yazındaki araştırmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bir kamu üniversitesi personeline uygulanan araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır. Son olarak önceki yapılan çalışmalar ile tezin bulguları karşılaştırılarak tartışılmıştır, daha sonra da çalışmanın kısıtları çerçevesinde yeni yapılacak çalışmalar ile yöneticilere öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış kavramları ve bu kavramlara ait boyutlar incelenmiştir. Bir sonraki bölümde yer alan araştırma modeline temel teşkil etmesi nedeniyle bu kavramların bilinmesi kavramsal kısıttın oluşturulması açısından önemlidir.

1.1. HİZMETKÂR LİDERLİK

Liderlik anlayışı her dönem sadece saygı duyulan insanların yapabileceği bir iş olarak görülmüştür. Buna karşın bu cümleye, insan sevmediği birine ne kadar saygı duyabilir şeklinde de bakılabilir. İnsanların yaşantılarına bakıldığında insanların korku kültüründen gelen bir takım kalıplaşmış prosedür ve dayatmaları saygı olarak kabul edip, bağırıp çağırın etrafına korku salan bir lider veya yönetici gördüğümüzde bu olayı olağan bir durum olarak karşılaşılmaktadır. Aynı zamanda liderlerin ve yöneticilerin çoğu saygıyı oluşturacak durumu sağlamak yerine, bu beklentilerinin çevrelerindeki insanların yapacakları bir zorunluluk olduğuna inanmışlardır. Bu şekilde oluşturulmuş lider çalışan ilişkilerinde ise çeşitli olumsuz durumlar ve iletişim kopukluğu kendini göstermektedir. Çünkü gerçek saygı, insanın değer verdiği ve sevdiği kişiye, yaşı, konumu ve sosyal durumu ne olursa olsun duyduğu saygı olarak görülmektedir. Hizmetkâr liderlikte bahsettiğimiz 'hizmetkâr' kavramı da aslında bu saygıyı kazanmanın yoludur. Hizmetkâr liderlikte; lider çalışanına onu anlayarak ve ihtiyaçlarını fark edip gidererek hizmet etmekte ve yine karşısındaki kişinin kendini keşfetmesini sağlamaktadır. Bütün bunların yanı sıra hizmetkâr lider gerektiğinde geri adım atmayı da bilen kişidir. Kendini tanıyan, lideriyle gönül bağı kurabilen çalışanların mesai saatleri olmasa da verimleri büyük oranda artmaktadır.

1.1.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Tanımı

1970 yılında Greenleaf tarafından kavram olarak kullanılmaya başlanan 'hizmetkâr liderlik', alışagelen liderliğin tam tersi, takipçilerin değil de liderin 'hizmet ettiği' bir liderlik modelidir. Bu modelde lider problemi çözmekten ziyade, herkesin kendi içindeki en iyiyi ortaya çıkarmasını sağlayan ve böylece başarılı olmasını amaçlayan bir hizmetkâr, bir destekleyici rol üstlenmektedir. Hizmetkâr liderlik asıl olarak hizmet etmeyi içermesinin yanı sıra sevgi, hoşgörü, kişisel özellikler ve değerler, değişim, dönüşüm gibi insani kavramları da kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009).

Çağımızda her konuda olduğu gibi liderlik anlayışında da çok sayıda değişim ve yenilik ihtiyacı ortaya çıkmış ve bunun sonucu olarak da artık sadece kendisine hizmet edilen ve yalnızca kendi menfaati söz konusu olan liderlik anlayışının yerine, takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte tartışarak kararlar alıp uygulayan ve hizmet etmeyi bir yaşam tarzı haline getiren yeni bir liderlik modeli olan hizmetkâr liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Fındıkçı'ya (2009) göre hizmetkâr liderlik, benlik kavramı ile başa çıkabilen, kendisine ve insanlığa fayda sağlayan, çevresindeki kişilerin duygu, düşünce ve değerlerine saygılı, üreten, üretmeye teşvik eden, değişim ve dönüşümü temsil eden bir otorite olmanın yanında bilgisi ve hoşgörüsüyle çalışanlarla gönül bağı kurmuş kişi olarak betimlenmekte ve bu görüşte çağımızdaki liderlik anlayışıyla tamamen örtüşmektedir.

Greenleaf'a (1977) göre ise hizmetkâr liderlik kişinin empati yeteneği sayesinde kendini otoritesi altında çalışan kişilerin yerine koyup onların duygu, düşünce ve hislerini dinleyip, anlayarak kişileri uygun alanlara yönlendirip bu alanlarda destekleyen enerjisi yüksek kişiler olarak tanımlanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin kalbinde başkalarına hizmet etme arzusu olmasının yanında bu liderlik tarzı zayıf yahut kaybeden liderler için bir model olarak görülmemelidir. Bütün liderliklerde kaçınılmaz olduğu gibi zor kararlar alınması gerektiği durumlarda hizmetkâr lider de diğer liderler kadar net ve esnek kararlar almalıdır (Page ve Wong, 2000).

Geçici olmayan sürdürülebilir bir liderlik insanlara nasıl davranılması gerektiğini, onları motive etme biçimi ve nasıl yönlendirilmeleri gerektiği üzerinde durur. Bu liderlik modaya uygun ve geçici olmayan etik ve ahlaki öğretimine dayanan

liderliktir tarzıdır (Laub, 1999).

Hizmetkâr liderlik vasfını taşıyan insanlar kendi düşüncelerini birebir uygulamaktan ziyade çalışanlarının duygu ve düşüncelerini dinlemekle göze çarparlar. Yaptıkları bu hareket çalışanlarına kendilerini değerli hissettirmenin yanında onların istek ve ihtiyaçlarını fark etmesi konusunda lidere önemli ipuçları vermektedir. Hizmetkâr liderler diğer insanları samimi bir biçimde dinleme becerisi çok güçlü olan kişilerdir (Spears, 2004). Woodrow Wilson bu konuyu şu cümleyle çok güzel ifade etmiştir; “*Liderin kulağı insan sesleriyle çınlamalıdır*” (Maxwell, 2003: 41).

Hizmetkâr liderler, dinleme yoluyla iletişime geçtikleri insanlarla empati kurma becerileri yüksek kişilerdir. Böylelikle karşıdaki insanların hislerini, isteklerini kavrar ve onları yetenek ve ilgi alanlarına yönlendirip destekleyebilir. Çalışma arkadaşlarının her türlü aykırı davranış ve eylemlerini hoş görür, onları incitmekten kaçınırlar. Greenleaf (1977’den aktaran Spears, 2004; Smith, 2005), başarıyı yakalamış hizmetkâr liderlerin empati kurmayı başaran, iyi dinleyiciler olduklarını söylemiştir.

Hizmetkâr lider; insanları duygusal olarak anlama ve yardım etme konusunda gayet iyidir. Bilgi çağında birçok kişi ruhsal bunalımların eşiğindedir. Hizmetkâr liderler, bu insanları fark ederek onların tüm incinmişliklerine paydaş olarak bu kişileri daha büyük bir duygu çemberi etrafında birleştirerek iyileştirirler (Spears, 2004).

Farkındalıkta yine hizmetkâr liderlik için önemli bir kavramdır. İnsanlar kendilerinin, durumun ve çevresel etkenlerin farkında oldukça, sistematik doğrular yapabilirler. Örgüt içindeki, örgüte ait değerlerin bilincinde olmak o ortamda bulunan insanları yönetme becerisini güçlendirir (Brewer, 2010). İş gören, etki alanı geniş bir hizmetkâr lider olmak için diğer insanları nasıl etkileyeceğinin farkında olmak bir zorunluluktur (Keith, 2010).

İkna, kişinin kendisinden daha farklı görüşü olan insanlara fikrini yahut önerisini kabul ettirmesi, istediğini yaptırmaya razı olmasını sağlamasıdır. Hizmetkâr lider, söz, mimik ve davranışları ile insanları kendisine bağlamalı ve onlar üzerinde olumlu, yapıcı bir etki bırakmalıdır. Bu sebeptendir ki, ikna insanları etkilemede en önemli araçlardan biridir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderler, karar verirken sahip oldukları makamın gücünden yararlanmaktansa, olayla ilişkili kişileri ikna yoluna

giderler (Spears, 2004).

Hizmetkâr liderler, hayal dünyaları ölçüsünce kabiliyetlerini geliştirebilirler. Karşılaşılan problemleri kavramlara ayırarak düşünüp, daha farklı, daha geniş bir zihinsel çerçeveden olaylara bakarlar (Spears, 2004). Hizmetkâr liderler sorunları şimdiki var oldukları şekliyle algılamazlar (Smith, 2005). Aslında çoğu liderde olması gereken bu özellik hizmetkâr liderde kendini daha baskın bir biçimde göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin diğer bir özelliği olan öngörü Türk Dil Kurumunca şu şekilde tanımlanmıştır: *“Bir işin ilerisinin kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranmadır”* (TDK, 2019). Buradan da anlaşılacağı üzere öngörü sezgisel bir durumu tahmin edebilme yeteneğidir. İleride olması muhtemel olan olayları önceden tahmin edebilmek gerçekten birçok birikim ve sezgisel yetenek gerektirmesine rağmen, hizmetkâr lider bu bilgi birikimi ve yeteneğe sahiptir (Spears, 2004). Greenleaf ise öngörü liderliğin etik merkezine konumlandırmıştır (Keith, 2010).

Özgen’e (2003) göre ise bir liderde sahip olunması gereken en önemli özellikler şunlardır; çalışanları fark edip faydalarını analiz etme ve çalışanların kendi öz farkındalığını oluşturma, psikolojik olarak kendilerini iyi ve yeterli hissetmelerini sağlayarak hata karşısında çalışanlara karşı bağışlayıcı olmaktır. Hizmetkâr liderler, çalışanların örgüte sağladıkları katkının yanı sıra onların duygusal farklılıklarının bilincindedir. Bu nedenle hizmetkâr lider, çalışanların kendini yetiştirip geliştirmesine özel çaba gösterir ve onların gelişimlerini tamamlamaları için sahip olduğu imkânları onlar için kullanır. İnsanların gelişimlerine katkı sağlamak için kendisini büyük bir mesuliyet altında hisseder (Spears, 2004). Hizmetkâr lider, alınan kararlarda çalışanlarının da fikirlerinin alınması için onları cesaretlendirip, maddi manevi sahip olduğu imkânlarla onları destekleyerek sürekli bir gelişim ve büyüme isteğinde olan kişidir (Brewer, 2010).

Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu özelliklerin bir sonucu olarak kişiden topluma geçiş göze çarpmaktadır. Kişisel çıkar ve paydaları olan insanları daha yüce bir görev etrafında birleştirmek ve bunu yaparken kişilerin özgürlüklerinde, bilgi düzeylerinde herhangi bir eksilmeye sebep olmadan, hatta kişisel verimlerinde artışı sağlayabilen bir lider, hiç kuşkusuz hizmetkâr liderdir.

1.1.2. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Teoriler

Hizmetkârlık anlayışı, asıl olarak benlik anlayışından ziyade grup anlayışına odaklanabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır. Fakat günümüzdeki sosyo-ekonomik çevre ve diğer küresel gelişmeler insanları doyumsuz ihtiyaçları olan, toplumdan önce kendini düşünen bencil kişiler olma yoluna doğru sürüklemiştir. Bencillik, kişinin her türlü olay ve tutum karşısında kendini düşünüp kendi çıkarlarını öne koyması, kişileri kendine sağlayacağı fayda ölçüsünde değerlendirip, kendinden başka kimsenin onuruna ve özel yaşantısına saygı duymayan, sevgi yetisinde yoksun kişiler olarak tanımlanmıştır (Fromm, 1999). Örgütler ve toplumlar için gittikçe daha büyük bir tehlike haline gelen bencillik kavramı için kargaşa ve zarar ortamı oluşturduğuna dair çalışmalarda yapılmıştır. Bu çalışmalardan Ortak Alan Trajedisinde bencillik;

“sınırlı otlaklara sahip, yüzölçümünün de oldukça küçük olduğu bir köyde yaşayan her elli çiftçi için birer inek ve adaletle ayrılmış meralar vardır. Elindekiyle yetinmeyen bencil bir çiftçinin bir inek daha almasıyla düzenin bozulduğu görülmüştür. Çünkü bunu gören diğer çiftçilerde çift inek sahibi olmaya başlamış ve sonrasında çayırlar tükenip, inekler telef olmuştur. Kendi menfaatleri için büyük bir felakete sebep olmuşlardır.” (Hardin, 1968)

şeklinde belirtilmektedir. Hardin’in aktardığı bu senaryodan da anlaşılacağı üzere herkesin bencilce tercihler yaptığı durumlarda işbirliği ile olandan daha az verim ve kazanç elde edilmektedir.

İnsan toplumsal bir varlıktır ve birbirleriyle sürekli etkileşim halinde yaşarlar. Bu bazı ortak durumlara sebebiyet verir ki bu durumu anlatan kavramlardan biri de ‘Sürü Psikolojisi’dir (Bandwagon Effect). Kişiler işbirliği yaparak çıkarlarını bir tarafa bırakırlarsa, diğer insanlarda benzer biçimde davranma eğilimde olurlar fakat kendi çıkarları için birbiriyle mücadele etmeyi tercih ederlerse eğer, diğerlerinin de yarışmacı davranma eğilimleri kaçınılmaz olur (Kerr ve Kaufmann – Gililand, 1994). Hizmetkâr liderlik bu anlamda lider kişiyi sıfır noktasına çeken, diğer örgüt üyelerinin kendi yeteneklerini keşfedip başarılı olmasını sağlamaya çalışan yol gösterici olmasıyla birlikte benlik arzularını törpülemiş kişi olarak görülmektedir. Hizmetkâr liderin örgüt için gerek duyduğu noktalarda kendini sıfır noktasına çekme arzusu özgüven eksikliği yahut yetersizlik olarak düşünülmemeli ve yine liderin bağışlayıcı, telafi edici yönü zayıflık olarak algılanıp, suiistimal edilmemelidir (Sendjava ve

Sarros, 2002).

Hizmetkâr liderlik temelde Kâhyalık Teorisi düşünce sistemine dayanmaktadır (Ürü Sanı vd., 2013). Greenleaf tarafından ortaya atılan Kâhyalık Teorisinde lider, örgütte çalışan kişilerin kişisel çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından daha fazla önemseyerek, çalışanların kişisel faydaları için hizmet etme eğiliminde olan kişidir (Joseph ve Winston, 2005). Hizmetkâr liderlikte de lider çalışanlarının menfaat ve faydasını kendi fayda ve menfaatinin üstünde tutmaktadır. Lider elinde var olan gücü herkesin çıkarına uygun bir biçimde paylaşır ve insani değerleri, örgüt çalışanlarının gelişimlerini her olgunun üstünde görür (Laub, 1999). Hizmetkâr liderin bu tutumu, kendisinin ve temsil ettiği yaklaşımın ahlak anlayışının ileri bir seviyede olmasından kaynaklanır (Page ve Wong, 2000). Kâhyalık teorisinde lider örgüt çıkarlarını kendi faydasından üstün tutma arzusunda olan, ahlaki ilkelere ve güven duygusuna önem veren bir tutum sergiler (Caldwell vd., 2002). Kâhyalık teorinin de lider, çalışanlarına ve örgütüne uzun dönem bağlılık duyarken (Pollard, 1996), hizmetkâr liderlik sürdürülebilir bir örgütsel geleceğin varlığında liderin bağı ve sorumluluğuna olduğuna inanır (Taylor ve Pearse, 2009).

Hizmetkâr liderlikle ilgili diğer bir teori de Patterson'a (2003) aittir. Patterson, Kuhn'un (1970) bir teorinin belirli bir fenomeni tam olarak açıklayamadığı anlaşılırsa yeni bir teorinin geliştirilmesi gerektiği fikrinden yola çıkarak hizmetkâr liderlik teorisinin, dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısı olduğunu belirtmiştir. Bu anlayışta lider, çalışanların ihtiyaçlarını, inanç ve değer yargılarını değiştiren kişidir (Luthans, 1995). Dönüşümcü lider, örgütleri yüksek performanslara ulaştırmak için değişim ve yenilenmeyi sağlayan kişidir. Lider bunu hissettirdiği vizyon sayesinde, örgüt çalışanlarından aldığı güçle gerçekleştirir (Koçel, 2013: 592). Dönüşümcü liderliğin, empati, güç, iyi hitabet yeteneği, zekâ ve başkalarını düşünme gibi özellikleri içermesi, bu liderlik yaklaşımının çalışanların motive olmasında, çalışanların bağlılığını kazanmasında, kişilerin tutum, inanç ya da hedeflerini değiştirme, örgüt normlarını değiştirme, problemlere karşı farklı bakış açılarıyla çözümler geliştirme gibi durumlar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Landrum vd., 2000). Lider, değişim ve yenilenmeyi kendi gücünü arttırmak yerine, örgüt üyelerinin kişisel farkındalıklarını keşfetmelerini sağlayarak, çevredeki fırsatları daha iyi değerlendirmeyi amaç edinir (Ürü Sanı vd., 2013). Hizmetkâr liderlik de örgütsel

fayda ve hedeflerin gerçekleştirilip geliştirilmesi için önceliğin örgüt üyelerine hizmet etmek olduğu görüşünü savunan bir liderlik tarzıdır (Page ve Wong, 2000). Dönüştürücü liderler, insanların görünenden daha büyük bir potansiyele sahip olduklarına inanır ve çalışanların içlerindeki en iyiyi ortaya koymalarına yardım edip, kişisel özgüvenlerini arttırmaya çalışırlar. Bu tür liderler, her koşulda birlikte başarmayı hedef edinip, bu amaç için liderlik ederler (Aksoy, 2019). Hizmetkâr liderler, örgütsel konulardan daha ziyade çalışanlarına odaklanarak liderlik etmek yolunu seçmişlerdir (Patterson, 2003).

Hizmetkâr liderlik ve dönüştürücü liderlik anlayışının birbirinden farklı düşünsel boyutlarından en temel olanı liderin odak noktasıdır. Her iki liderlik türünde de çalışanlar ön planda olsa da, hizmetkâr lider çalışana hizmet etmede yoğunlaşırken, dönüştürücü lider çalışanın örgütsel amaçlara bağlı kalıp, örgütü desteklemesi konusuna yoğunlaşmıştır. Durum böyle iken liderin odak noktasının örgütten çalışana ne ölçüde kaydırılabildiği, liderin hangi yaklaşıma daha yakın olduğunu anlamada önemli bir faktördür (Stone vd., 2004).

Dönüştürücü ve hizmetkâr liderin diğer bir farkı ise liderin motivasyonudur. Hizmetkâr lider, yaptığı hizmetlerle çalışanlarını etkilerken, dönüştürücü lider çalışanlarını etkilemek için kendinde bulunan karizmatik özelliklere güvenir (Stone vd., 2004). Dönüştürücü liderlikte geleneksel araçlarla etkilenen çalışanlar, kendilerini daha kontrol altına alınmış olarak hissederlerken, hizmetkâr liderlikte, liderler daha modern araçlarla çalışanları etkilediğinden, çalışanlar kendilerini daha özgür hissetmektedir (Parolini vd., 2009). Belirsiz dış çevre koşullarının olduğu bir ortamda dönüştürücü liderler örgütsel başarı ile daha fazla motivasyon sağlarken, hizmetkâr lider eşitlik ve fedakârlık kavramlarıyla motivasyonunu sağlamıştır (Humphreys, 2005). Çünkü motivasyon temeli hizmetkâr liderlikte eşitçilik anlayışı iken, dönüştürücü liderlikte dış çevrede oluşturulan başarıdır.

1.1.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar birbirinden farklı ve benzer boyutlar belirlemişlerdir. Bunlarla ilgili modeller aşağıda sunulmuştur.

Page ve Wong'un 2000 yılında oluşturduğu Genişleyen Daireler Modelinde liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir. Kişilik,

modelin çekirdek kısmında yer almaktadır. Hizmetkâr liderlik, kişilik açısından incelendiğinde fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellere sahip olup çalışanlara hizmeti sorumluluk duygusuyla yapabilen kişi olarak tanımlanmıştır (Fındıkçı, 2009). Modeldeki ilişki boyutunda, liderin diğer insanlarla insan odaklı ilişki kurması, onların sahip olduğu sosyal ve duygusal yönleriyle ilgilenip, potansiyellerini ortaya çıkarmasıyla ilgilidir. Kimse çalışanları olmadan liderlik yapamaz (Page ve Wong, 2000). Diğer bir boyut olan görev, liderin bir görevi yerine getirirken sahip olması gereken yol göstericilik, karar verme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu uygulayabilme özelliklerine sahip olup o işi nasıl yapacağıyla ilgilidir. Süreç boyutunda lider kişisel özellikleri sayesinde örgütte çalışanları etkileyip, takım ruhu oluşturur ve kaynakları birleştirir. Hizmetkâr lider bu boyutta, çalışanların emek ve çabalarını, onların faydasına sunmak için yeniden organize eder (Fındıkçı, 2009; Bakan vd., 2012).

Patterson (2003) ise oluşturduğu hizmetkâr liderlik modelini yedi boyut yardımıyla açıklamaktadır. Bu boyut; ahlaki sevgi sahibi olma, alçak gönüllülük, fedakârlık, vizyon sahibi olma, güven, çalışanları güçlendirme, hizmet etmektir. Ahlaki sevgi sahibi olmanın temelinde her çalışanın istek, ihtiyaç ve arzuları olan bir insan olarak görmeyi kabul etmek vardır. Bu sevgiyi gösterirken lider öncelikle çalışanlarına ve onların temel ihtiyaçlarına, sonrasında ise çalışanlarının yeteneklerine ve örgüt yararına odaklanır (Bakan vd., 2012; Waddell, 2006). Alçakgönüllülük boyutunda, önceliği kendi değil çalışanları olan lider, tevazu sahibidir. Fedakârlık boyutunda, lider, hiçbir kazanç sağlama amacı olmadan başkalarına yardım etmeye kendini adanmış kişidir. Vizyon sahibi olmada ise lider, ileri görüşlü bakış açısına sahip, örgütü için vizyon oluşturan ve çalışanları bu doğrultuda yönlendiren kişidir. Güven boyutunda, liderin adil ve ahlaki davranış göstermesi, çalışanların güven duygusunu kazanmasına sebep olur. Çalışanları güçlendirme boyutunda çalışana yaptığı işin sonucunda oluşacak durumların sorumluluğu verilir ve böylece liderin çalışan üstündeki kontrolü kaldırılır. Hizmet etme boyutunda lider, başkalarının çıkarlarını düşünür ve onların çıkarları için her türlü fedakârlığı yapmasına karşın kendi çıkarlarına gerekli özveriye göstermez (Bakan vd., 2012; Waddell, 2006).

Geliştirilen bir başka model ise Dennis ve Winston'un (2003) Patterson'un (2003) modelinden etkilenecek geliştirdikleri modeldir. Bu modelde, vizyon, güçlendirme, hizmet olarak üç boyut vardır (Dennis ve Bocarnea, 2005). Güçlendirme,

hizmetkâr liderlerin, çalışanlarını etkin dinlemesini, onlara değerli olduklarını hissettirmesini, birlikte çalışmanın değer ve önemini, sevgi ve eşitlik kavramlarıyla ortaya koymasındır (Uğurluoğlu vd., 2015). Vizyon, liderin geçmişten edindiği bilgi ve birikim ile geleceğe ışık tutmasıdır. Hizmetkâr liderin, çalışanların öneri ve görüşlerini kapsayan bir vizyon oluşturması, liderin etki ve saygınlığını arttıracaktır. Hizmet boyutuna bakılırsa, hizmetkâr liderliğin odak noktası olan hizmet eylemi, çalışanlara karşı liderin duyduğu sorumluluktur (Uğurluoğlu vd., 2015).

Liden ve arkadaşları (2008), hizmetkâr liderliğin ölçümüne yönelik dokuz boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; “*duygusal destek ve iyileştirme, topluma değer katmak, kavramsallaştırma, güçlendirme, astlara kişisel gelişim ve başarı için destek olma, takipçileri öncelikli tutma, etik davranmak, ilişkiler, hizmet etmektir*” (Çalışkan vd., 2013). Yürütölen bu çalışmada Liden ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği bu model kullanılmıştır.

1.1.3.1. Duygusal İyileştirme ve Diğerkâmlık

Liderin, astlarının kişisel fikirlerine, kaygılarına, istek ve ihtiyaçlarına her zaman değer vermesidir (Liden vd., 2008). Kendi fikirlerine değer verildiğinin farkına varan çalışanlar lideri daha kendinden görüp, çalıştığı kurumu sahiplenerek daha büyük bir şevk ile çalışabilmektedir. Liderin, insanların kişisel bütönlüğe tamamen ulaşamayacağını bilmesine rağmen şevkleri kırılan çalışanlarına yardımcı olup, onların kişisel istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasıdır (Çalışkan vd., 2013).

Bu duygusal iyileştirme sayesinde hem çalışanın hem kurumun başarısı yükselmektedir. Bunun tersi durumunda ise çalışanların duygularıyla ilgilenilmediği durumlarda kurumda bir huzursuzluk oluşmakta ve bu huzursuzluk sonucunda ise kurumun başarısızlığı görölmektedir.

1.1.3.2. Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek

Lider çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgilenererek, onlara karşı sorumluluk duygusu ile hareket eder ve bu konuda çalışanlarını destekleyerek, gereken yönlendirmeleri yapar (Liden vd., 2008). Bu yönlendirmeler sayesinde kişilerin kariyer gelişimi için ilerlemelerini sağlarken, kurumunda bu çalışma isteği doğrultusunda daha iyi bir seviyeye gelmesi sağlanmaktadır. Kurumun başarısı da

doğrudan lidere atfedildiği için liderin başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani lider çalışanın kariyer ve kişisel gelişimine destek vererek kendi başarısını daha ileriye taşımaktadır. Hizmetkâr lider aslarına kişisel gelişim ve kariyer gelişimi isteği verirken onlardan yeni şeyler öğrenerek bir anlamda kendi kişisel gelişimine de destek sağlamaktadır.

1.1.3.3. Kavramsal Yetenek

Liderin, öncelikle yeni işe başlayan kişilere ve çalışanlarına yardım edebilmesi için bulunduğu örgüt ve görevlerin kapsamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını ifade eder (Liden vd., 2008). Liderin karmaşık problemleri yenilikçi ve orijinal fikirler ile çözebilmesi, olağan sıkıntılar karşısında günlük çözümler oluşturmak yerine geleceğe yönelik çözüm önerileri ile bakabilmesidir. Lider de bulunan ileri görüşlülük sayesinde geçmişe ait tecrübe ve verileri şimdiki dönemle etkin bir şekilde harmanlayıp geleceğe ışık tutulmaktadır (Liden vd., 2008; Çalışkan vd. 2013).

1.1.3.4. Etik Davranma

Liderin, çalışanları ile oluşturduğu adil, açık ve dürüst iletişim sayesinde, onlarla ilişki kurmasıdır. Bu davranışın seviyesini anlayabilmek ise çalışanların yöneticilerinin ne derecede yüksek ahlaki standartlara sahip ve dürüst olduğunu belirtmesiyle alakalıdır (Liden vd., 2008; Ürü Sanı vd., 2013).

Liderin dürüstlüğüne ve adil olduğuna inanan çalışanlar kurumda kime ne görev verilirse bunda adil davranıldığını ve o görevi alan kişinin hak ettiği yargısına varmaktadır. Bunun sonucunda kurum içi yandaşlık ve görüş farklılığı gibi konuların hiçbir zaman görülmeyeceği güveniyle çalışanların motivasyonu artmakta ve daha büyük bir güvenle çalışmaktadırlar. Yine hizmetkâr lider her konuda etik davranmalıdır. Örneğin rakip firmanın önemli belgelerini ele geçiren birinin belgeleri ona sunmasında belgeleri hiç incelemeyen direk yırtıp atabilmeli ve rakip firmaya bu olanlarla alakalı bilgide verebilmelidir.

1.1.3.5. Topluma Değer Katma

Liderin, toplumsal gelişimin sağlanmasına yardım etmek amacıyla hizmet etme konusunda vicdanlı ve bilinçli davranmasıdır (Liden vd., 2008; Ürü Sanı vd., 2013). Mesela aynı statüye sahip farklı üç okuldan birinin yöneticisinin diğerlerine

göre çalışanlarının ihtiyaçlarına göre yenilikler yapması, öğrencilerin ilgi ve alakalarına göre ders ve uygulamalar eklenmesi ve mezuniyet sonrasında işe girmesinde uzman yardımı kullanması diğer okullarla arasında bir fark yaratacak ve bu yüzden insanlar o okulu tercih edecektir. Bu yenilikler ve uygulamalar sayesinde toplumun o okula yöneldiğini gören diğer okullarda bu yenilikçi okulu örnek alarak müfredat ve yaşantılarına yeni uygulamalar eklemek zorunda kalacaktır.

1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Örgütler, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır. Örgütlerde çalışan insanlar çeşitli yollarla birbirleriyle iletişim kurmakta ve böylece devamlı bir etkileşim halinde olmaktadır. Bu aşamada yöneticilere düşen ise bu etkileşimi örgüt çıkarına için yönlendirmektir. Bu noktadan hareketle örgütsel davranış örgüt içinde ve çevresinde bulunan kişilerin duygu, düşünce, davranış ve eylemlerinin, bilimsel ve sistematik olarak incelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2003). Bulunulan çağın özelliklerinden hareketle, değişimin hızına ayak uydurmak, örgütler için öncelik değil, zorunluluk olarak görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış da bu noktada örgütleri negatif davranış ve etkileşimlere odaklanıp, zaman kaybı yaşamaları yerine pozitif odaklı bir eğilimle çalışmalarına devam etme imkânı sunmaktadır.

1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı ve Tanımı

Örgütsel davranış kişilerin, hem kişisel hem de buldukları örgütler içindeki davranışları ve yine örgüt dışında örgüt adına gösterdikleri her türlü davranışlar, olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel davranış konusunda araştırma yapan bilim insanları, örgüt yapısı içinde insan davranışının anlamlandırılıp, açıklanması, tahminde bulunulması ve kontrol edilmesini, kişi, grup ve örgüt seviyesinde sistematik olarak incelemektedir (McShane ve Glinow, 2016'den aktaran Şahin ve Yangil, 2018). Örgütsel davranış disiplini bu incelemeyi yaparken, psikoloji, antropoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerden destek almasına karşın, daha ziyade psikolojiden destek alan mikro boyutuna değinmektedir (Erdem, 2009).

Seligman'ın öncülüğünde geliştirdiği pozitif psikoloji akımı, 2000'li yıllardan

sonra da örgütsel davranış kavramına girerek, başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi davranışların incelenmesine karşı insanın olumlu davranışlarını da ortaya koymak için oluşturulmuştur (Seligman, 1998'den aktaran Çalışkan, 2014). Seligman, psikoloji biliminin kişinin olumsuz özellikleri üzerinde durduğuna; güçlü, olumlu taraflarının anlamlandırılıp, geliştirilmeye çalışılmadığına değinerek, kişilerden edinilen psikolojik verilerin, kişileri daha iyi seviyelere ulaştırmak için gerektiklerini ifade etmiş ve 'pozitif psikoloji' kavramını oluşturmuştur. Pozitif psikolojinin odak noktası yanlış olandan ziyade nelerin doğru olduğuna ve bunları nasıl geliştirilebileceği ile ilgilidir (Luthans vd., 2006'dan aktaranlar Güler, 2009; Keleş, 2011).

Pozitif psikoloji akımından hareketle pozitif örgütsel davranış akımı geliştirilmiştir. Pozitif örgütsel davranış akımı, örgütlerde liderin performansını ve örgüt çalışanlarının görev performanslarını, pozitif psikoloji kapasitesini kullanarak arttırmayı hedeflemektedir (Luthans vd., 2007'den aktaran Çalışkan, 2014). Luthans ve arkadaşları pozitif örgütsel davranış kavramını, günlük çalışma yaşantısında oluşabilecek pozitif yönlü değişim için ölçülebilir, geliştirilebilir ve aktif bir şekilde yönetilebilir olumlu özelliklerin ve psikolojik sığaların incelenmesi ve uygulanması olarak tanımlamışlardır (Luthans vd., 2006'dan aktaran Güler, 2009). Bu bağlamda ihtiyaç duyulan özelliklerde yeni bir çalışan almanın yanında, mevcut çalışanların iyileştirilip, geliştirilerek, performanslarının artırılmasıyla oluşmuş olan ihtiyacın giderilmesini sağlamaktadır (Luthans, 2002'den aktaran Kutanis ve Oruç, 2014).

Örgütlerde olumsuzluklara ve sorunlara odaklanmak yerine örgütün ve örgüt içindeki kişilerin olumlu taraflarına yoğunlaşmak, örgütsel davranışa yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır (Met, 2010). Bu bakış açısı klasik yönetim tarzını benimseyen ve çalışanların olumsuz yönlerine odaklanan örgütleri zorlayacaktır. Fakat bu bakış açısını hayatlarına katan örgütler, çalışanlarının içindeki potansiyellerinin farkına varacak ve gelişim ve değişim alanında önemli farklar ortaya koyabileceklerdir (İnce, 2012).

Pozitif örgütsel davranış konu alan araştırmalarda ana düşünce, örgütleri daha farklı başarı seviyelerine çıkaracak çalışma ortamındaki pozitif davranışın temel nedenlerini bulmaktır (Roberts vd., 2005). Örgütler bu sayede kendi gelişimlerine katkı sağlayacak pozitif davranışın ne şekilde ortaya çıkacağını öğrenerek, bu yönde

adımlar atmayı düşünebilecektir.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, günümüz yaşam koşullarında örgüt içerisinde kalitenin ölçülebilir ve artırılabilir olması, pozitif yönlü yaklaşımların ağır basması ve kolay yönetilebilir olması gibi birçok durumu beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda bu yaklaşım pozitif psikoloji biliminin bir uygulama alanıdır (Keser, 2013; Şahinbaş, 2018). Bu yaklaşım sayesinde insanların sadece olumlu ve güçlü taraflarının ortaya çıkması sağlanmamış, ayrıca örgüt içerisinde genel olarak ağır basan pozitif yönelimlerin ortaya çıkması sağlanmıştır (Youssef ve Luthans, 2007'den aktaran Şahinbaş, 2018).

Pozitif örgütsel davranışının temelde beş özelliği saptanmıştır (Luthans, vd., 2006).

1. Pozitif örgütsel davranış olumsuz olandan ziyade, pozitif olanı ele alır. Geleneksel örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımlarına bakıldığında olumsuz davranış ve durumları ele aldığı görülmektedir. Pozitif örgütsel davranışın ise örgütlerde negatif kavramlarla beraber pozitif kavramları da ele alan daha dengeli bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif ve negatiflik, siyah ve beyaz kavramları gibi aynı düzlem üzerinde birbirinin zıttı kavramlar olarak düşünülmemelidir. Çünkü yaptığımız bir pozitif davranış, negatif davranışımızı karşılayamaz veya dengeleyemez (Luthans vd., 2006). Örneğin, akademik çalışanların bir arada olduğu bir kurumda, bir akademisyenin yaptığı saha çalışmalarında yeterliliğe sahip olamaması, elde ettiği verileri analizde yeterince iyi olmasına karşın, saha yetersizliği negatif davranışı, iyi veri analizi yapabilme pozitif davranışını değiştirmemektedir.
2. Pozitif örgütsel davranış araştırma ve teorilere dayanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış dışındaki kalan diğer pozitif yaklaşımlar, pozitifliği teşvik ederken yetersiz ve sınırlı bilimsel kuram ve araştırmalardan faydalanmaktadırlar. Bu yüzden olayların nedenleriyle alakalı bilimsel olarak anlamlı ve sürdürülebilir bilgi üretememektedir. Görünüş olarak geçerliliğe sahip olsalar da yapısal olarak herhangi bir geçerlilikleri yoktur. Pozitif örgütsel davranış, bünyesinde bulundurduğu pozitif psikoloji kavramı ile liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans için geliştirilebilir bilgiyi var eden bilimsel bir yaklaşımdır.

Pozitif örgütsel davranış, popüler psikoloji kitaplarının savunduğu hiçbir dayanağı olmayan nitelikler ve pozitif karakterler kadar, kendini bilimselleştirmeye ve değerlendirmeye sokmayan birçok ilgi çekici felsefi ticari yapılarını da çalışma kapsamına almamaktadır (Luthans vd., 2007'den aktaran Seçgin, 2013).

3. Pozitif örgütsel davranış ölçülebilen kavramlarla ilgilidir. Ölçülebilirlik bilimsel araştırmaların ve uygulamaların her zaman merkezinde yer bir kavramdır. Örgütle alakalı yapıların ölçülmesinde güvenilir ve geçerli araçların kullanılması sayesinde pozitif örgütsel davranış bilimselleşmektedir. Pozitif örgütsel davranış bu güvenilir ve geçerli verileri sistematik bir şekilde analiz ederek sonuçları ortaya koymaktadır. Bu sayede yalnızca ölçülebilen yapılarla alakalı çalışmakta ve ölçülemeyen tüm yapıları çalışma dışında bırakmaktadır.
4. Pozitif örgütsel davranış esnek ve geliştirilme açık bir yapıdadır. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yetersiz kalmaktadır. Örgüt şartları her dönem aynı olmayacağı için örgüt çalışanlarının da devamlı aynı yetkinlikte olmaması, kendini geliştirebilmesi gerekmektedir. Bu sebepten dolayı doğru insan ve doğru pozisyonun yanı sıra gerektiğinde esnek ve gelişebilen insan, yani pozitif örgütsel davranış özelliklerini taşıyan, geliştirebilen özelliklere de gereksinim duyulmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007).
5. Pozitif örgütsel davranış, performans ile ilişkilidir. Günümüzde çalışanların performansını arttırmak için kullanılan maaş artışı veya terfi gibi kavramlar eski popülaritesini yitirmeye başlamıştır. Çalışanlar örgütlerdeki performanslarını pozitif örgütsel güven temelinde yatan, olumlu psikolojik desteklerle arttırmaya başlamıştır. Şöyle ki, pozitif örgütsel davranış, süreçleri şekillendirmede pozitif psikolojin yönlendirmelerini kullanmakta ve böylece örgütsel performansın artmasına olanak sağlamaktadır.

Pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından (umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik) dört tanesinin bir araya gelmesinden oluşan yapıya psikolojik sermaye denilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın boyutlardan bu dört boyutun birinin eksik olması durumunda öz-yeterlilik kavramından söz etmemiz mümkün olmayacaktır. Ayrıca pozitif örgütsel davranış sadece bu boyutlardan ibaret değildir. Potansiyel örgütsel pozitif davranış boyutları şunlardır; yaratıcılık, bilgelik, öznel mutluluk, akış, mizah, minnettarlık, bağışlayıcılık, duygusal zekâ, ruhanilik, otantiklik ve cesarettir

(Luthans vd., 2007'den aktaran İnce, 2012).

Pozitif örgütsel davranış akımı çerçevesinde biçimlenen psikolojik sermaye, kişinin var olan ya da olması muhtemel, zorlu görevleri yapabilme konusundaki özgüven hissi ile hedeflere ulaşmada umut ve direnç gibi olumlu özellikler atfedilerek tanımlanan pozitif bir ruh halidir (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermaye; çalışanın güç görevleri başarmak için ihtiyaç duyduğu çabayı harcayabileceğine dair kendisine duyduğu güven (öz-yeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair inancı (iyimserlik), başarıya ulaşmak için hedeflere giden yolları değiştirebilmesi (umut), sıkıntılar karşısında başarılı olmak için güçlü durması (dayanıklılık) nitelikleriyle açıklanan, kişisel gelişimine yönelik pozitif psikolojik durumu olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007'den aktaran İnce, 2012).

Günümüzde artık fiziksel, teknolojik ve finansal sermaye gibi sermaye türleri geleneksel olarak adlandırılmaktadır. Bu sermayeler örgütler adına sürdürülebilir rekabet için gerekli olsa da yeterli değildirler. Örgütlerin birbirine karşı rekabet üstünlüğü sağlama yarışında artık insan faktörünü ön sıralara çıkaran yeni sermaye türleri beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermayedir (Luthans ve Youssef, 2004). Luthans ve arkadaşları bu kavramın temel bir yapı olduğunu, performans ve arzu edilen iş tutumlarıyla ilgili olduğunu, geliştirilebileceğini savunmaktadırlar (Luthans vd., 2006'dan aktaran İnce, 2012). Ayrıca psikolojik sermayenin ölçülebilmesiyle ilgili çalışmalarında, Luthans ve arkadaşları (2006) yaptıkları eğitimlerde önceki ve eğitim sonrası verileri karşılaştırarak psikolojik sermayenin olumlu yönde değiştiğini belirlemişlerdir (Luthans vd., 2006'dan aktaran İnce, 2012). Bir başka çalışmada, dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlenmiştir (Avey vd., 2008).

1.2.2. Pozitif Örgütsel Davranışın Dayandığı Teoriler

Örgüt ortamlarındaki hızlı bilgi akışı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme, uzmanlık gerektiren işlerin belli başlı özelliklere sahip olması gerekliliği yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunun üzerine pozitif psikoloji alanındaki olumlu görülmeyen davranışların yerine olumlu olarak görülen davranışları dikkate alan pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Bu akımın içerdiği alan bütününde yürütülen birçok çalışmada örgütte insanın değerini anlayarak

onun gerçek potansiyelini açığa çıkarmak için, sosyal sermaye veya insan sermayesinin dışında pozitif psikolojik sermaye kavramının değeri artmıştır (Luthans vd., 2006).

Pozitif psikoloji, rahatsızlanma ve hastalıklara yapılan vurgunun da ötesine çıkarak, psikolojik sağlık kaynaklarını görünür duruma çıkarmaktadır (Sheldon vd., 2000'den aktaran; Yıldız, 2015). Pozitif psikoloji terim olarak ilk kez 1954 yılında Maslow tarafından kullanılmıştır (Wright, 2003). Maslow'un ortaya çıkardığı bu terim, Seligman'ın (1998), psikoloji alanındaki görüşüne büyük bir oranda benzerlik göstermesine rağmen Seligman'ın görüşü daha geniş bir çerçeveye sahiptir. Seligman ve arkadaşları sağlıklı kişilerin olduklarından daha üretken ve mutlu olmalarıyla, kişisel potansiyellerinin farkına varıp geliştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir (Luthans vd., 2006'dan aktaran Kutanis ve Oruç, 2014).

Pozitif psikoloji kavramından hareketle sadece kişileri değil, örgütleri de bu bakış açısıyla değerlendirebilen, pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel psikoloji, örgütteki kişilerin pozitif yöndeki tecrübesi, kişilik özellikleri ile pozitif örgütlerle alakalı yürütülen bilimsel çalışmalar olarak tanımlanır (Donaldson ve Ko, 2010). Bu çalışmalar neticesinde örgütlerde pozitif bilimsel bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu araştırmacılar fark etmişlerdir (Kutanis ve Oruç, 2014).

Pozitif psikoloji alanında kişide var olan gücü arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarda örgütleri bu yönüyle inceleyen Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü'nden ilk olarak ortaya atılan pozitif örgütsel davranış ile Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından önerilen pozitif örgüt okulu yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Pozitif örgüt okulu karakteristik özellikler ve daha performansla ilgisi kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış şartların değişimine bağlı olarak gelişebilen ve performansla alakalı kavramları incelemektedir (Luthans vd., 2006; Kutanis ve Oruç, 2014).

Pozitif örgüt okulu; örgütün hayatta kalması, daha aktif ve etkin olması için genellikle pozitif örgütsel nitelikleri ele almakta ve bu konulara odaklanmaktadır. Pozitif örgüt okulu yaklaşımı negatif olay ve durumları araştırmayı reddetmez, negatif ve güç koşulları etkin yönetim ve işbirliğiyle yönetilmesini ve hatta şekle

dönüştürülmesi gerekliliğinden bahseder (Cameron vd., 2003). Pozitif örgüt okulunun ana fikrini, çalışma ortamında pozitif davranışa kişileri iten nedenleri bulup anlayarak, örgütleri yeni başarılarla taşıyacağı inancıdır (Roberts vd., 2005). Pozitif örgüt okulunun çalışma konuları, canlılık, güçlü yönler, dayanıklılık, güven, erdem, farklılık ve anlam olarak sıralanmaktadır (Luthans vd., 2006).

Pozitif örgütsel davranış ise ölçülebilir, geliştirilebilir ve araştırmaya açık psikolojik kapasiteleri özellikleri incelemesi bakımından diğer pozitif yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımında araştırmacılar, çalışanların iş ortamlarındaki performanslarını pozitif yönde değiştirmek için gerekli koşulları oluşturmak ve bu koşulları güçlendirmek amacıyla ihtiyaç duyulan örgütsel koşulların neler olabileceğini bulmaya çalışmaktadırlar. Pozitif örgütsel davranışın örgütler için araştırdığı öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları da ayrı ayrı olarak pozitif örgütsel davranış kapsamına girmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

Pozitif örgütsel düşünce okulu ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarının her ikisi de örgütle alakalı olay ve durumlara pozitif bir anlayışla yaklaşır, kişilerin performans ve yeteneklerinin örgüt içindeki olumlu etkinliğine vurgu yaparlar. Aynı zamanda her iki yaklaşımda bilginin geliştirilmesi için bilimsel sürecin varlığının önemine vurgu yaparlar (Güler, 2009).

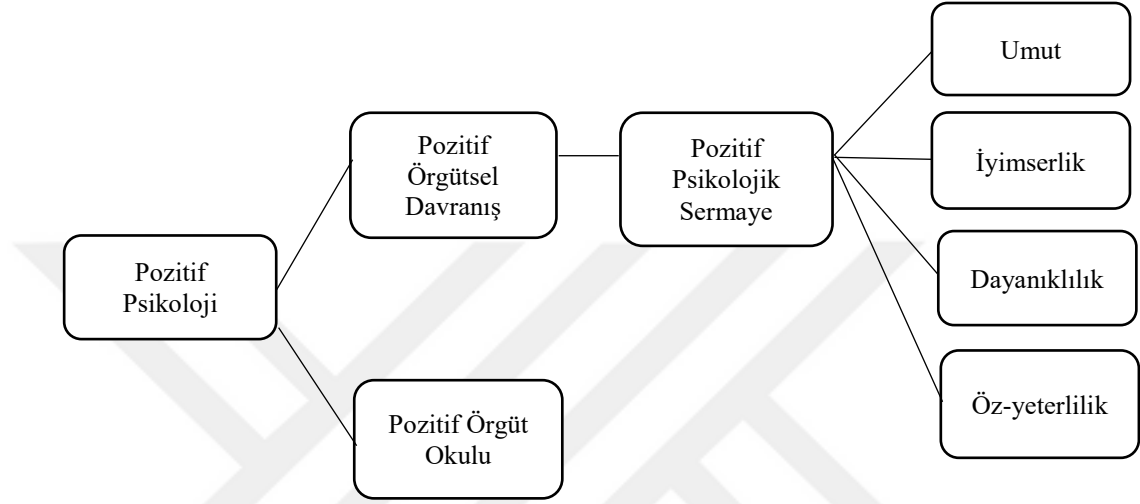
Pozitif örgütsel davranışın merkezinde, kişisel ve örgütsel performans artışı konuları bulunurken, pozitif örgütsel düşünce okulu araştırmalarında da bu konular önemli bir unsur olmasına rağmen merkezi bir statüde olmadıkları görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış çalışmaları, genel olarak küçük çapta ve orta analizler seviyesinde iken pozitif örgüt okulu araştırmaları, nicel ve nitel çıktılara dayandığı görülmektedir. Pozitif örgütsel düşünce okulu çalışmaları, tümdengelim şeklinde ilerlerken, pozitif örgütsel davranış tümevarım şeklinde ilerleme göstermektedir. Yakın dönemdeki çalışmalarda iki yaklaşıma ait çalışmaların, farklılıkları arttırmak yerine, birleşme ve bütünleşmeye doğru yol aldıkları görülmektedir (Donaldson ve Ko, 2010).

Psikolojik sermaye kavramı da, pozitif psikoloji, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış araştırmalarının sonucunda oluşmuş bir kavramdır (Luthans vd.,

2006). Pozitif psikolojik sermaye, kişide bulunan iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz-yeterlilik gibi özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşan ve bu özelliklerin oluşturduğu anlam kapsamından daha fazlasını ortaya koyan kavramdır. Şekil 1’de psikolojik sermaye ve bileşenlerinin diğer ilgili pozitif kavramlarla ilişkisine yer verilmektedir.

Şekil 1

Pozitif psikolojik sermayenin diğer pozitif kavramlarla ilişkisi



Kaynak: Luthans vd., 2006.

Psikolojik sermaye, kişisel kaynakların örgüt için önem taşıdığına ve bu nedenle, örgütte çalışan kişilerin performanslarının pozitif durumlarla yakından ilgili olduğunu vurgular. Ayrıca psikolojik sermaye kişilerin şu an ne olduğuna ve gelecekte ne olacağına temelden vurgu yapan bir kavramdır (Luthans vd., 2006’dan aktaran Bayır, 2018).

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışa ait birçok kıstası birleştiren ve bütünleştiren üst düzeyde çekirdek bir yapıdır. Bu nedenle psikolojik sermayede bulunan tüm faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu söylenmektedir (Erkmen ve Esen, 2012). Psikolojik sermayenin bileşenlerinin bir araya getirilmesinin sebebi bileşenlerin ortak özelliği olan görev ve amaçları başarmak için, kişilerin motivasyonunu artıran bir eğilime katkıda bulunmaktır (Avey vd., 2008).

Özet olarak pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın araştırılarak, performans etkisi kanıtlanmış uygulamasıdır. Kavramın ölçülebilmesi ve geliştirilebilmesi öğrenmeyi, gelişmeyi ve değişimi destekleyici bir unsur olarak

görülmektedir.

1.2.2.1. Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme teorisi (Social Learning Theory), sosyal bilişsel teori olarak da bilinen, bilişsel öğrenme kuramının ağırlıklı olduğu bir teoridir (Bandura, 1977). Sosyal öğrenme ile ilgili çalışmalar yapan Rus Psikolog Vygotsky, Potansiyel Gelişim Alanı kavramını kullanarak öğrenmenin sosyal ortamda öğrenen kişinin ilgisi dâhilinde ve öğretene kişinin rehberliğinde oluştuğunu söylemektedir. Öğrenilen şeylerin birçoğunun başkalarından öğrenildiğini belirten Vygotsky, insanların bir arada oldukları ortamlarda birbirleriyle olan etkileşimlerini sağlarken psikolojik araç olarak, işaretler, kavramlar, semboller, kelimeler numaralar kullanıldığını söylemektedir (Yeşilyaprak, 2002). Thorndike, Miller ve Dollard, Skinner gibi bilim adamları da sosyal öğrenme üzerinde çalışmış olsa da (Miller ve Dollard, 1941), bu bilim insanları sosyal öğrenme teorisi üzerinde davranışçı öğrenme üzerinde durmuşlardır. Albert Bandura ise bu kuramcılardan farklı bakış açısı ile öğrenme durumlarını ortaya koymuştur (Senemoğlu, 2001'den aktaran Demirbaş, 2005).

Davranışçı öğrenme kuramcılarının göre insanlar tek taraflı bir kontrol sürecinin içindeki pasif tepki vericiler olarak görülmüş ve bilişsel süreçler ihmal edilmiştir. Bu durumda ilerleyen dönemlerde fazlaca kabul görmemiştir (Bandura, 1977). Bandura'ya (1969) göre sosyal öğrenme teorisi, insanların bilişsel özellikleri ile bu özelliklerin davranışları üzerindeki etkilerini çok daha iyi öğrenerek, bu davranışlarını devam ettireceği düşüncesini ortaya koyan bir teoridir (Demirbaş, 2005). Teoriye göre öğrenen insanların daha pozitif davranış sergilediği ve öğretilene karşı sorumluluk hissettiği yargısı düşünülmektedir.

Bandura'ya (1977) göre, bu teoride altı temel prensipten söz edilmektedir:

- a. Karşılıklı belirleyicilik; kişinin içinde bulunduğu davranış, çevre ve kişisel faktörler etkilerinin bir arada incelenmesiyle kendi sistemini oluşturacağını belirtmektedir.
- b. Sembolleştirme kapasitesi; kişinin olayları algılaması için sembolleştirmeden yararlanarak bilişsel olarak betimlemesidir.

- c. Öngörülük kapasitesi, kişinin gelecekte karşılaşacağı olay ve durumlarla ilgili önceden tahmin ve planlama yapabilme kabiliyetidir.
- d. Dolaylı öğrenme kapasitesi; kişinin başka insanların tecrübelerinden edindiği fikirlerle öğrenmeye katkıda bulunabilmesidir.
- e. Öz düzenleme kapasitesi; kişinin kendi davranışlarını kontrol edebilme yetisidir.
- f. Öz yargılama kapasitesi; Kişinin, yetenekli ve kendi davranışlarının sonuçlarına bakarak kişisel denetleme yapacak ve düşüncelerinin yeterliliğinin test edecek kapasiteye sahip olmasıyla çalışmalarında başarılı olacağını belirtmiştir ve buna da öz-yeterlilik adını vermiştir (Bandura, 1982'den aktaran Demirbaş, 2005).

1.2.2.2. Duygusal Olaylar Teorisi

Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory), çalışma ortamlarındaki duygusal tecrübelerin nedenleri, yapısı ve sonuçlarını araştıran bir teoridir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu teori, iş ile alakalı bilişsel değerlendirmeler ve işe yönelik duygusal tepkiler arasındaki farka dikkat çekmektedir (aktaran Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Çalışma ortamında oluşan duygusallığı ve modları yönetmek amacıyla sosyal, kişisel ve örgütsel psikolojiden elde ettiği bulguları birleştirmektedir.

Duygusal olaylar teorisi çalışma ortamında, geleneksel modellerin yaptığı gibi duygusal temelli davranışların tahmini için sadece bilişsel değerlendirmeleri kullanmak yerine, duygusal tepkilerin de ölçülmesi gerekliliği üzerinde durmuştur (Miner ve Hulin, 2000'den aktaran Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Weiss ve Cropanzano (1996), çalışma yaşamıyla alakalı bilişsel değerlendirmelerin, duygusal tepkilere göre daha farklı öncül ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir.

Duygusal olaylar teorisi aynı zamanda, çevrenin özelliklerinden ziyade duygusal tepkilerle yakından alakalı olan tutum ve davranışlarla ilgilenmektedir. Aynı zamanda duygular ve durumlar üzerinde yapılan araştırmalar göstermektedir ki, duygusallık seviyeleri zaman içinde artıp, azalmakta ve bu dalgalanmalar büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Weiss ve Cropanzano, mod ve özellikleri; pozitif duygusallık ve negatif duygusallıktır olarak iki farklı boyutla açıklamaktadır (Weiss ve Cropanzano,

1996'dan aktaran Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Pozitif duygusallığı oluşturan mutluluk, umut gibi, olumlu değerlendirmeler, pozitif davranış ve tutumlara sebebiyet vermektedir. Negatif duygusallığı oluşturan öfke ve nefret gibi hisler ise negatif davranış ve tutumlara sebebiyet vermektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Negatif duygusallık, pozitif duygusallığın az olması anlamını taşımamaktadır. Pozitif ve negatif duygusallığa sahip olmayan kişilerin ise duygu durumlarının nötr olduğu görölmüştür (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Kişilerin yaptığı davranışlar çoğunlukla duygusal yoğunlukları ile alakalıdır. Mutlu olan bir insan pozitif bakış açısı ortaya koyarken mutsuz bir insan daha karamsar ve negatif bir bakış açısı ile negatif davranışlara eğilimlidir. Bu sebeplerden dolayı kişilerin yaşadığı ve etkilendiği duygusal olaylar davranışlarına yansımaktadır. Çalışanların pozitif davranışlar göstermesi için daha pozitif yönde olumlu olaylar yaşaması lider ve kurum tarafından sağlanmalı çalışılmalı ve çalışana bunun için destek verilmelidir.

1.2.2.3. Genişlet ve Oluştur Teorisi

Barbara L. Fredrickson'ın (2003) Genişlet ve Oluştur Teorisi (Broaden and Build Theory) adını verdiği çalışması sonucu ortaya çıkan pozitif duyguların, kişinin anlık zekâsını genişlettiğini, böylece dayanıklı kişisel özellikleri geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bu durumda, olumsuz duygular özellikle baskı altında zihin kapatır ve beyin için olası reaksiyonları çok az seçeneğe indirger yani düşünce-eylem dağarcığını en az seviyeye düşürür. Bu durumun aksine olumsuz bir durumda iken kişinin pozitif duygulara sahip olması, kişinin düşünce-eylem dağarcığına en kısa sürede etki ederek yeni çözümleri bulunmasına yardımcı olur.

Pozitif duygular sadece kişilere değil, topluluklar ve örgütler içinde bulunan insan gruplarına da etki etmektedir. Her kişinin pozitif duygularının diğer kişiler arasında yayılması sayesinde topluluğun dönüşümü mümkün olmaktadır (Seçgin, 2013). Kişilerde dönüşümün gerçekleşmesi ve pozitif anlamlar taşıyan olaylar zincirlerinin yaratılmasıyla, pozitif duygular; herhangi bir topluluğun birbirine daha bağlı, ahlaklı ve uyumlu sosyal örgütlere dönüşmesini sağlayan yukarıya dönük sarmalları oluşturabilir (Fredrickson, 2003).

1.2.3. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramının Boyutları

Pozitif örgütsel davranış boyutu olarak veya birlikte ele alındığında psikolojik sermaye olarak ta isimlendirilen değişkenler umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik değişkenleridir (Avey vd., 2008'den aktaran Çalışkan, 2014). Fakat pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermayeden farklı olarak umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik kavramlarını ayrı birer boyut olarak ele almaktadır (Luthans vd., 2004). Bu boyutların her biri pozitif örgütsel davranış kriterlerini tam olarak karşılamaktadır. Bahsedilen bu kriterler ise; güçlü ve olumlu tarafları öne çıkaran, görelî olarak örgütsel davranış alanına özgü, teoriye dayalı, ölçülebilir, geliştirilebilir, performans geliştirmek amacıyla yönetilebilir olmaktır (Luthans vd., 2007'den aktaran İnce, 2012). Bu kriterleri tam karşılamasalar da bazı pozitif potansiyel kavramlar zamanla ilave edilmektedir. Bunlar; yaratıcılık, bilgelik, öznel mutluluk / esenlik, akış, mizah, minnettarlık, bağışlayıcılık, duygusal zekâ, ruhanilik, otantiklik ve cesarettir (Luthans vd., 2007'den aktaran İnce, 2012).

Pozitif örgütsel davranışın genel kabul gören ve çalışmanın saha araştırmasında da kullanılan umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik boyutları aşağıda incelenmektedir.

1.2.3.1. Umut

Umut, kişinin hayatındaki olay ya da durumlar sonucunda pozitif sonuçlar çıkabileceğine dair beslediği duygusal inançtır. Geçmişte hümanist psikoloji tarafından kullanılan umut kavramı, Snyder, 2000 yılında yaptığı çalışma ile umut kavramını iki boyutlu olarak tanımlayarak, pozitif örgütsel davranış alanında kullanmıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2013; Tösten ve Özgan, 2017).

Temsil (amaca odaklanmış motivasyon, istek gücü) ve yöntem geliştirebilme kapasitesi (isteğe ulaştıracak yol gücü) boyutları birbiriyle etkileşim halinde olarak bir araya gelmesi Snyder ve arkadaşları (1991) tarafından umut olarak adlandırılmıştır (Luthans vd., 2008; İnce, 2012; Tösten ve Özgan, 2017). Yani umut etmek isteyen kişinin, amacın ulaşabilmek için arzusu ve kendisinin bu amacına sahip olmasını sağlayacak çeşitli yolları olmalıdır (Luthans vd., 2008'den aktaran İnce, 2012). Hedefe ulaşmak için yollar bulabileceğini gören kişi de sonuca ulaşmak için daha istekli davranır yani, umutlu olur. Bu durumda hedefe ulaşmayı arzulama ve hedefe ulaşmak

için planlama yapabilme boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu teori, hedefe ulaşmayı isteme (agency) ve hedefi elde etmek için planlama yapabilme (pathway) boyutlarının birbirleri ile bağlantılı olduğunu ve umudun var olabilmesi için biri olmadan diğerinin tek başına yeterli olmayacağını söylemektedir (Snyder vd., 2003).

1.2.3.2. İyimserlik

Genel anlamda iyimserlik, genelleştirilen pozitif beklentiler sonucunda ortaya çıkan bilişsel ya da pozitif yüklemeler olarak tanımlanmıştır (Coleman, 1995). Harju ve Bolen (1998) iyimserliği kişinin iyilik halinin oluşmasına yardımcı olan, motivasyon ve baş etme davranışlarını etkileyen önemli bir karakteristik özellik olarak tanımlamışlardır (aktaran Güler ve Emeç, 2006). Bir başka tanımda ise, insanın içinde bulunduğu şartlardan bağımsız olarak kişiden kişiye değişebilen, tutarlı ve sürekli bir biçimde, kişinin yaşamında olumsuzluklar yerine, olumlu durumlarla karşılaşacağına inanma eğilimidir (Scheier ve Carver, 1992).

Günlük yaşamda iyimserler pozitif bakış açısıyla, mevcut durum ve olayların daha iyimser taraflarına odaklanırken gelecek de en iyi gelişmeyi elde edeceklerine dair olumlu bir beklenti içine girerler. Genelde pozitif yüklemeler yaparak önlerine çıkan negatif olayları dışsal, değişken, özel sebeplerle açıklarken, pozitif olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle açıklamaktadırlar (Seligman, 1990'dan aktaran İnce, 2012). Kişi, iyimser olmayı becerebilmesi durumunda, işlerine daha odaklanmış bir şekilde çalışarak, karşısına çıkan engelleri bu hedefe odaklanma ve çalışma sayesinde aşma eğiliminde olacaktır (Seligman, 2006: 256-258'den aktaran Tösten ve Özgan, 2017). Aynı zamanda olaylar karşısında oluşturdukları yüksek beklentileri ve iyimser amaçları olan, buna ilaveten sorunlar karşısında da daha sabırlı ve kararlı, kişisel yetersizlikleri daha az, fiziksel ve ruhsal açıdan daha canlı kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Çalışkan ve Erim, 2010; İnce, 2012).

İyimserlikle ilgili yapılan bir araştırmada kişinin sosyal yaşamı, psikolojik sağlığı ve dayanıklılığı, motivasyon ve başarısı kişide var olan iyimserlik oranıyla doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 2008'den aktaran Şahinbaş, 2018). Örgütlerdeki bu iyimser kişiler, motivasyonları daha yüksek bir şekilde görevlerini yerine getirirken, karşılaştıkları engellerle baş etme eğiliminde ve gücünde olacaktır

(Seligman, 2006'dan aktaran Tösten ve Özgan, 2017). İyimser örgüt çalışanları, daha kolay motive edilebildiklerinden dolayı örgütlerin hedeflerine ulaşmasında daha başarılıdırlar (İnce, 2012).

1.2.3.3. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramı diğer pozitif örgütsel davranış kavramları ile karşılaştırıldığında daha tepkisel bir kavram olduğu gözlemlenmiştir. Klinik psikoloji açısından ise kişinin belirli negatif ve tehlikeli koşullarda gösterdiği olumlu uyum olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002: 75'ten aktaran İnce, 2012). Dayanıklılık, kişinin karşılaştığı tüm koşullarda gösterdiği olumlu tutum ya da bunları karşılama gücü olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002'den aktaran İnce, 2012).

Dayanıklılık, zorlu bir süreç geçirmiş veya hala zorlu bir süreç içinde bulunan kişilerin, işyerlerinde gerekli çalışma verimlerini en kısa sürede düzenleyen, işyerlerindeki bu gibi süreçlerle daha iyi bir şekilde baş etmesini sağlayan becerileri kazandırmak ile gerçekleşebilir (Freeman ve Carson, 2007'den aktaran Tösten ve Özgan, 2017). Örgütsel davranış açısından psikolojik dayanıklılığa bakıldığında belirsizlik, çatışma, sıkıntı, başarılı olamama ve olumlu değişimler sonucunda ortaya çıkan, kişilerdeki sorumluluk artışı ve sürecin uzaması sonucunda kişinin kendini toparlayabilmesi olarak tanımlanmıştır. Psikolojik dayanıklılık kavramının pozitif örgütsel davranış altında çalışma ortamlarında uygulanmasındaki amaç, liderleri, çalışanları ve örgütlerin gizli kalmış güçlü kapasitelerini ortaya çıkarabilmektir (Luthans vd., 2007'den aktaran Tösten ve Özgan, 2017).

Dayanıklılığı yüksek kişileri belirleyen etkenlerden birkaçı; kişinin bulunduğu mekâna karşı sempatisinin olması, gelişen olayları kontrol etme isteği ve rekabet etme isteği içinde olmasıdır. Örneğin, işsizlik kişi üzerinde negatif etki yaratsa da, kişinin hemen farklı iş fırsatlarını değerlendirmesi ve bu olumsuz durumu kariyer gelişimi adına bir fırsat olarak görebilmesidir (Güler, 2009). Bu örnekten anlaşılacağı üzere kişinin yaptığı işe olan ilgisi, ortaya çıkan negatif duruma teslim olmama ve kontrol etme isteğiyle, motivasyon yüksekliği, karşılaştığı problem karşısında dayanıklılığını ortaya koyarak içindeki gücü kullanmasını sağlayarak kendisine ve çalıştığı örgüte güç katmıştır.

Dayanıklılıkla ilgili yapılan çalışmalar 1970'li yıllarda, kişinin karşılaştığı

problemler karşısında hayatına kaldığı yerden nasıl devam edeceğiyken, 2000’li yıllarda, pozitif psikoloji ile birlikte kişinin hayatındaki olumlu değişimler ve çoğalan sorumlulukları ile baş etme boyutu da eklendi. Böylece dayanıklılık kavramı iki açılı bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir (Masten, 2001; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014). Bu sebeple, çalışmalardaki pozitif yüklemeleri doğru anlayabilmek için problemlerin, risklerin olduğu kadar iyimserliğe tehdit oluşturan etkenlerin de neler olduğunun araştırılıp, tespit edilmesi gerekmektedir (Şahinbaş, 2018).

1.2.3.4. Öz-yeterlilik

Albert Bandura öz-yeterlilik kavramını ilk kez bilimsel olarak kullanarak örgütsel davranış literatürüne kazandırmıştır. Bandura (1986) bu kavramı Sosyal Öğrenme Teorisi kapsamında ele almış, sonrasında da bu kavramla ilgili birçok bağımsız çalışma yapmıştır (Şahinbaş, 2018). Bu çalışmaların yanı sıra öz-yeterlilik kavramının etki alanlarını da belirten Bandura’ya (1977) göre kişinin, kendi adına belirleyeceği doğru davranışın özelliği, bu davranış için harcadığı çabanın büyüklüğü, herhangi bir olumsuz durumda bu olumlu davranışın ne kadar devam edeceği ve olumsuzluklar karşısında gösterecekleri tepkileri etkilediğini belirtir. Kişilerin yaşamlarında karşılaşmaları muhtemel olan durumlar ile baş etmek için ihtiyaç duydukları eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin izlenimleri öz-yeterlilik algısı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1986’dan aktaran İnce, 2012). Bandura’ya göre öz-yeterlilik, kişinin kendine verilen işleri organize edebilme ve başarabilmesi ile ilgili yargıları olarak da ifade edilmektedir (Akkoyunlu vd., 2005; İnce, 2012). Farklı bir tanımlamaya göre ise öz-yeterlilik, kişinin kişisel becerilerine olan güveni, bunları en iyi şekilde güdülemesi ve bir işi belirli kalıplar içinde en doğru biçimde yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998’den aktaran İnce, 2012).

Öz-yeterlilik kavramı kişinin doğrudan yeteneğine değil, kendi yetenek ve kapasitesine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009). Belirli sorunlarla karşılaşp çözüm üretemeyen kişilerin birçoğu, sorunun çözümü için gerekli olan yeteneğe sahip oldukları halde bu negatif durumla baş edemezler. Kişi burada kendinde bulunan yeteneğin yeterince bilincinde olmayabilir ya da bu yeteneğini hiç fark etmemiş de olabilir. Böylelikle kişinin çözüm için gerekli olan yetenek ve beceriye sahip olması

çözüm için yeterli olmadığı görülmektedir. Öz-yeterlilikte kişinin gerekli olan davranışı göstermesi ve bu davranışını devam ettirmesi için kişi kendinde var olan yetenek ve becerinin farkında ve bundan olmalıdır (Bandura, 1989).

Bandura'ya (1994) göre öz-yeterlilik kavramı kişisel başarıyı, ruhsal bozukluğu ve stresi etkilemektedir. Öz-yeterliliğin bu tür sonuçlara sebep olması kişilerdeki öz-yeterlilik seviyesinin, kişisel farklılıklar oluşturmaya zemin hazırlamıştır. Öz-yeterliliği düşük olan kişiler hırslı değildirler, hedeflerine karşı düşük bağlılık gösterirler ve kendilerine zor gelen görevlerden kaçınma eğilimindedirler. Yüksek öz-yeterliliğe sahip kişiler ise mücadeleci ve hedeflerine karşı yüksek bir bağlılık göstermektedirler. Bu kişiler kendilerine zor gelen görevlerden kaçınma yerine daha da zorlayıcı görevler alarak bu görevleri başarmayı tercih etmektedirler (Bandura, 1994'ten aktaran Tösten ve Özgan, 2017).

1.2.4. Pozitif Örgütsel Davranış ile Ele Alınan Farklı Boyutlandırmalar

Pozitif örgütsel davranış kavramının alt bileşenlerine bakıldığında temelde dört bileşenin olmasına (Luthans, 2002) rağmen, bu bileşenlerin bu kadarla sınırlı olmadığını ve farklı ülke ve kültürlere hatta ortamlara göre değişiklik gösterebileceğinden bahsedilmiştir (Han vd., 2012'den aktaran Tösten, 2015).

Tösten'in (2015) araştırmasında kullandığı umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik, dışadönüklük ve güven psikolojik sermaye boyutlarından, açıklanan dört boyuttan farklı olan dışadönüklük ve güven boyutları aşağıdaki gibi incelenmiştir.

Dışa dönük kişiler, içlerine kapalı kişilere oranla daha çok pozitif etkiye ve tecrübe beklentisine, enerjiye, sahip olmalarının yanında ödüllendirilmeye karşı daha fazla duyarlıdırlar (Atak, 2013). Bu kişiler, genelde enerji dolu, sosyal, pozitif, eğlenceli ve çevresine duyarlı kişilerdir (Costa ve McCrae, 1992). Aynı zamanda, araştırmacılar tarafından dışadönüklük kavramına dominant iddialı, otoriter ve güçlü gibi sıfatlar da eklenmiştir (Costa ve McCrae, 1992; Trapnell ve Wiggins, 1990).

Güven, örgütlerde kişilerarası güvenin pozitif yönde olması, hem kişide var olan mutluluğu hem de örgüt yaşamının kalitesini artıran bir unsur olarak görülmektedir. Güvenin sarsılması durumunda karşılaşılabilecek durumlar ise hem kısa vadede hem de uzun vadede kişi için yaşanılacak olumsuzlukları beraberinde

getirmektedir (Sağlam Arı, 2003). Güvenilir insanda bulunması gereken özellikler; diğerkâmlık, dürüstlük, uyumluluk, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, özgüven, dedikodu yapmamak ve bilgili olmak olarak belirtilmiştir (Börü, 2001). Bu kavramla ilgili psikolojik sermaye bağlamında yapılan çalışmaların temelinde iki yaklaşım öne çıkmaktadır. İlki, beklenti-değer yaklaşımı ve ikincisi şüphelerden arınmış olmak. İlk yaklaşımda kişinin hedefe beslediği değer düşük olmasını içerirken, ikinci yaklaşım kişinin kendinde yeterli güveni bulamamasını içermektedir (Scheier ve Carver, 1992).

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Günümüz modern ve sanayileşmiş toplumlarında var olan karmaşık yapılar örgütleri ve bu örgütlerdeki insanları negatif yönde etkilemektedir. Örgüt içerisindeki insan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgüt başarısını sağlanmasındaki en önemli değerlerden biri örgütsel açıdan güvenlidir. Çünkü güven, çalışanın değişken ve stresli çalışma şartlarında sahip olması gerektiği bir gereksinimdir. Örgüte duyduğu güven, çalışanın kendine olan güvenini, çalışma azmini ve dolayısıyla da örgüt başarısını etkilemektedir. Örgütlerde güven, örgüt içi ve örgütlerarası (Reyhanoğlu, 2006) şekilde alınabileceği gibi konu örgütsel davranış olduğundan yalnızca örgüt içi olarak ele alınmıştır.

1.3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Güven, insan doğasına ait önemli bir duygudur. Akademisyenler de bu duyguyu çeşitli sebeplerle incelemiş ve bu kavrama dair tanımlamalar yapmışlardır. Griffin (1967) güveni belirsiz ve riskli bir ortamda istenen bir amacı başarabilmek için ortaya çıkması beklenen bir olaya, duruma ve kişisel davranışlara olan inanç olarak tanımlamıştır (aktaran Demircan, 2003). Rotter (1967'den aktaran Tüzün, 2007) ise güveni daha çok kişisel olarak ele almış ve kişilerden birinin bir diğerine verdiği sözlü yahut yazılı vaadine karşılık diğer kişinin saygılı bir tutum göstereceğine yönelik beklenti olarak tanımlamıştır. Bromiley ve Cummings (1992) ise güveni kişi ya da grupların karşı tarafa verdikleri vaatler doğrultusunda eyleme geçeceğine, anlaşmalarda dürüst davranacaklarına ve her türlü koşulda çıkarıcı davranmayacaklarına dair inancı olarak tanımlamışlardır (aktaran Tüzün, 2007).

Güvenin kişiler açısından önemi yapılan tanımlamalarla belirlenmiştir. Fakat güvenin sadece kişiler değil örgütler açısından da büyük önem taşıdığı yadsınamaz bir gerçektir. Kişi ve örgüt açısından bakılınca güven ve örgüte güven kavramları birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır (Doney ve Cannon, 1997'den aktaran Önder ve Yavuz, 2019). Kişiler arası ilişkilerde güven, kişisel farklara dayanır ve kişiye özeldir. Bu tarz ilişkilerde bilişsel ve duygusal tarzda oluşumlar sergilenmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2000). Örgütsel güven ise kişilerden ziyade daha çok kurumlara odaklı bir anlayış içindedir (Luman, 1989'dan aktaran Büte, 2011).

Örgütsel güven, kişilerin örgüt içindeki ilişkiler ve örgütsel eylemlerden beklentileri olarak tanımlanmıştır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Aynı zamanda kişinin bağlı bulunduğu örgütün, kişinin kendi faydası doğrultusunda eylemler gerçekleştireceğine yahut yapılan eylemlerin en azından kişisel bir zararı olmayacağına dair kişide bulunan inanç olarak da tanımlanmıştır (Gambetta, 1988'den aktaran Polat ve Celep, 2008).

Örgütsel güven duygusunun temelinde kişilerarası ilişkilerin yanında; verilen sözlerin tutulması, kişisel beklentilerin karşılanması, kişisel davranışların açık, net, ahlaki olması ve yine güvenin oluşmasına büyük katkı sağlayan ilginin varlığı büyük önem taşımaktadır (Baltaş, 2000).

Örgütsel güven tarih boyunca hep var olmuş ve devam süreçte de olacaktır. Örgütsel güvenin tarihi en az iki insanın yaşadığı her devirde olmasına rağmen, klasik dönemde Taylor'un yöneticiler ve çalışanlar için iş bölümünü sağlamak amacıyla daha verimli çalışma şekil ve koşulları oluşturmayı amaçlarken, uygulamada görülen standardizasyon, aşamalarının fazla ayrıntılı olması ve çalışan duygularının yok sayıldığı bir sürecin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Oluşan bu mekanik süreçte çalışanların özgüveni ve yöneticilere olan güvenleri minimuma çekilmiştir. Fayol'un çalışanlara yönelik müsamahasız tutumları, Weber'in ise insandan uzak bürokrasi anlayışı bu süreçte örgütsel güvenin oluşmasını engelleyen tutumlar olmuştur. Yönetimde neo-klasik döneme gelindiğinde ise kişisel duyguların fark edilip, bu alanda güven esasına dayalı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Neo-klasik teorinin temelini oluşturan Hawthorne araştırmaları bulguları "*İşyeri sosyal bir sistemdir*" sonucuna dayandırılmaktadır (Ertürk, 2000; Asunakutlu, 2002). Hawthorne denemelerinde, çalışma şartları katı bir şekilde tanımlanmayan aksine üretim

sürecinde çalışanların gerek duyulduğunda kendi kararlarını vermelerine izin verilmesiyle, çalışanların hem daha verimli hem de daha yüksek bir iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Bu çalışma aynı zamanda Elton Mayo'nun 'İnsan İlişkileri' olarak isimlendirdiği, daha esnek ve grup ağırlıklı işyerlerinin açılmasını amaçlayan akımına destek vermiştir (Fukuyama, 2000; Asunakutlu, 2002).

Her iki dönemini içinde barındıran McGregor'un X ve Y teoreminde ise X kuramı klasik yönetim anlayışını, Y kuramı ise neo-klasik yönetim anlayışını göstermektedir (Asunakutlu, 2002). Örneğin X kuramı daha katı çalışma şartlarını ve işten kaçınma, düşük güven anlayışını temsil ederken, Y kuramı çalışanın duygularının ve isteklerinin ön plana çıktığı, öz denetimin olduğu, çalışan ve yönetici arasında güvenin oluşmasının göreceli olarak daha kolay olacağı görünmektedir.

Örgütsel güvenin oluşumu, kişi ve örgüte olan güvenin birleşimidir. Örgüte güven, örgütün güvenilirliğinin çalışan tarafından algılanan kısmıdır. Örgütün çalışanın faydasına bir eylem göstereceğine ya da zararına bir eylem göstermeyeceğine olan inançtır (Tan ve Tan, 2000). Güven, kişilerin kurdukları ilişkide olayları yorumlamasında da etkilidir.

Örgütler üzerinde önemli bir yeri olan güven duygusu, örgütlerde kültürel bir değer olarak yerini almaktadır. Örgüt çalışanlarının birbirlerine olan tutumu yüksek güven duygusuyla ilerliyorsa, bu durum örgütte merkezleşmenin azalmasına sebep olmaktadır. Bu şartlarda çalışanlar birbirlerine ve örgüte güven duyduğu için pozitif örgüt yapılanması oluşmuş ve bağlılık, içselleştirilmiş denetim kavramları ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin az olduğu durumlarda ise bağlılığın az olması sebebiyle oluşan negatif tutum ve davranışlar için merkezleşme arttırılmakta ve dışsal denetim devreye sokulmaktadır (Sargut, 1994).

1.3.2. Örgütsel Güvenin Dayandığı Teoriler

İşletme yönetimi geçmiş yazınlarında çoğu kavramın sebep ve sonuçlarını açıklamada bazı temel teorilerden yararlanılmaktadır. Örgütsel güvenin temelini oluşturan teorilerden biride sosyal mübadeledir.

Teorinin temelinde, tarafların ödüllendirilme düşüncesi içinde sosyal ilişkilerde bulunduğu ve bu ilişkileri devam ettirdiğidir (Lambe vd., 2001; Gefen ve

Ridings 2002'den aktaran Bolat vd., 2009). Thibaut ve Kelley (1959), Blau (1964), Emerson (1976) ve Homans (1958) gibi araştırmacıların öncü çalışmaları teorinin gelişimine katkı sağlamıştır. Sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk kişi Homans'dır (1958) (aktaran Bolat vd., 2009). Fakat Blau (1964), bir değişim süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için 'sosyal mübadele kuramı' kavramını ilk olarak kullanan araştırmacıdır. Thibaut ve Kelley, kişilerin arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için diğer kişi, grup ya da örgütlerle işbirliğinde bulunduğunu belirtmişlerdir (aktaran Gürbüz 2006). Emerson ise g dengersizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını savunmuştur (Lambe vd., 2001'den aktaran Bolat vd., 2009).

Blau, (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi, iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler sosyal ve ekonomik mübadele ilişkisidir. Bu iki ilişki arasında farklılıklar mevcuttur.

Sosyal mübadele, yapılan iş sonucunda bir kazanç elde etmeyi umut ederek gönüllülüğe dayalı bir şekilde ortaya konulan davranışları kapsamaktadır. Bu tür mübadele de herhangi bir kural ve yazılı anlaşma söz konusu olmamakla birlikte tamamen katlandıkları işin sonucunda bir ödül alacakları beklentisi vardır. Fakat bu beklentinin gerekleşi gerçekleşmeyeceği belirsizdir. Sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran nokta elde edilecek kazancın güvene dayalı ve belirsizlik taşımasıdır. Bu sebepten dolayı sosyal mübadele kazançlarında ekonomik mübadelede olduğu gibi bir pazarlık söz konusu değildir ve zorunluluğa dayanmamıştır (Kamer, 2001). Güvenin sosyal mübadele ilişkilerinde önemli bir etken olduğu varsayılmaktadır. Bu anlamda güven, güvenen ile güvenilen kişi arasında daha etkin bir mübadele ilişkisinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Colquitt vd., 2007'den aktaran Köksal, 2012).

Sosyal mübadele teorisine göre, kişiler seçimlerini ve davranışlarını diğer kişilerin ne yaptığına göre şekillendirir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008). Yani bir taraf karşı tarafa bir kaynak sağladığında karşı tarafında bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmektedir. Fakat bu karşılığın zamanı ve nasıl olacağı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olmayan davranışlardır (Gürbüz, 2007).

Mübadele ilişkisinde ve güvenin sağlanabilmesinde karşılıklı tarafların benzer ilgi alanlarına sahip olmaları önemlidir. Kişiler benzer ilgi alanlarına sahip değilse, güven yahut mübadele ilişkisinin gelişebilmesi için gerekli ortam sağlanamamaktadır. Fakat kişiler benzer ilgi alanlarına sahipse, güven ortamının oluşabilmesi adına bir engel bulunmamaktadır. Yani, benzer ilgi alanlarına sahip kişiler arasında pozitif yönlü sosyal mübadele ilişkileri geliştirilebilmektedir.

Sosyal mübadele teorisinde, örgüt içinde çalışan kişinin bağlı bulunduğu yönetimle ve örgütle etkileşiminin en önemli belirleyicilerinden biri örgüt içindeki güvendir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanların ödüllendirilecekleri ümidi ile daha fazla çaba sarf ederek çalışmalarının temelinde, örgüte duydukları güven duygusu bulunmaktadır (Köksal, 2012).

Örgütsel güvenin dayandığı bir başka teori ise sosyal bilişsel teori olarak da geçen sosyal öğrenme teorisidir. Sosyal öğrenme teorisinde bir insanın bir başka insandan etkilenecek öğrenme eylemini gerçekleştirmesi ile ilgili açıklamalar Plato ve Aristo'dan başlayarak günümüze kadar gelişerek gelmiştir. Bu süreçte bu kavrama katkı sağlayanlardan biri de Rus Psikolog Lev Vygotsky'dir. Vygotsky, 'potansiyel gelişim alanı' kavramıyla bir rehber eşliğinde, öğrenenin ilgisi dâhilinde ve sosyal bir ortamda öğrenmenin gerçekleşeceğini belirtmiştir (Demirbaş, 2005).

İnsanı pasif olarak gören, tamamen dıştan yönlendirmelerle öğrenmenin sağlanacağı görüşü zamanla kabul görmemiştir. Ayrıca bu görüşlerde kişinin bilişsel süreçleri ihmal edilmiştir (Bandura, 1977). Diğer düşünürlerden daha farklı bir yaklaşım sergileyen Bandura kişilerin bilişsel süreçler sayesinde öğrenmeyi daha kolay ve kalıcı hale getirdiklerini savunmuştur (Bandura, 1969'dan aktaran Demirbaş, 2005).

Bilim adamlarının birçoğu örgütler ve gruplar arası ilişkilerin güven kaynaklı olması sonucunda kişilerin işbirlikçi davranışlar göstermeye başladığını belirtmiştir (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995). Çalışanların yöneticilerine, örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerini arttırmayı öğrenmelidirler. Bunun için bilim adamları yaptıkları araştırmalarda güveni oluşturan unsurların daha çok kişilerdeki bilişsel ve örgütsel faktörleri açıklamaya çalışmışlardır (Kramer, 1999).

Sosyal öğrenme teorisinde, öğrenmenin performanstan önce gerçekleşmesi ve

model alınan davranışın kişinin önem derecesine göre meydana gelmesi, örgütsel güven kavramında özellikle yöneticiyi model alan kişinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özellikleri, yöneticiyi gözlenmesinden sonra değişime uğraması ile yakından ilgilidir.

Diğer bir teori ise Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilen duygu ve modların kişi davranışı üzerindeki etkisini açıklayan duygusal olaylar teorisidir. Teori kişi davranışlarını geçmişteki duygusal olarak etkilendiği olayların bugünkü davranışlarına etki ettiğini belirtmektedir (Weiss ve Crapanzano, 1996). Kişiler geçmişte pozitif ve negatif her ne olay yaşamış ise, bugünkü davranışları üzerine bu olayların etkisi olduğu görülmektedir. Teoriye göre yaşanan olayların çok eski olmasına gerek yok hatta aynı gün içerisinde yaşanan olayların bile davranışlarını etkilediği söylenmektedir (Weiss ve Crapanzano, 1996).

Örgütsel güvenin oluşması zaman isteyen bir durum olmakla birlikte bu zaman içerisinde yaşanan pozitif veya negatif olaylar kişilerin kuruma ya da kurumun kişiye olan güven duygusunun oluşmasında önemli derecede etkilidir. Duygusal olaylar teorisinde görülen davranışlar üzerine olan etkisi neticesinde örgütsel güven ortamı üzerine de dolaylı olarak bu olaylar etkisi görülmektedir. Mesela kurumun ödemeleri yapmaması ve bunun üzerine çalışanın evinde zorluk çekmesi dolayısı ile de ailevi sorunlar yaşaması kişiyi duygusal olarak negatif yönde etkileyen ve bu yüzden de kuruma güven duymasını zorlaştıran bir durumdur.

1.3.3. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güvenle ilgili araştırmacılar tarafından birbirinden farklı olmakla birlikte, birbirini tamamlayan farklı boyutlarda ele alınmış çeşitli modeller geliştirilmiştir. Başlıklar halinde incelenen modeller şunlardır; Mishra güven modeli, Bromiley ve Cummings güven modeli Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli, Mayer, Davis ve Shoorman güven modeli, Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in güven modeli, Jones ve George örgütsel güven modeli, Covey, Merrill ve Merrill'in güven modeli, Mcknight, Cummings ve Chervany'nin örgütsel güven modeli, Gabarro'nun yönetici-çalışan güven modelidir.

1.3.3.1. Mishra Güven Modeli

Mishra'nın (1996) çalışması sonucunda güvenin çok yönlü, karşılıklı etkileşime dayalı bir yapıda olduğu gözlemlenmiştir (Mishra, 1996). Mishra'nın geliştirdiği modelde, literatürde büyük bir destek gören, dört farklı boyut tanımlamaktadır (Yücel, 2006). Hem kişiler hem de örgütler için geçerliliği olan bu boyutlar; yetkinlik, açıklık, ilgililik, güvenilirliktir.

Yetkinlik, örgütteki yönetici, çalışan ve diğer örgüt üyelerinin kuracağı ilişkilerde, mesleki olarak verecekleri kararlarda yeterli özelliklere sahip oldukları düşüncesiyle, yetkinliklerine duydukları güven ile ilgilidir. Örgütler arası güven seviyesinde yetkinlik, örgütün pazarda ne kadar zaman varlığını sürdürebilecek olması yanında yönetimin ne kadar etkili ve başarılı olduğunu, örgütteki liderin küresel anlamda örgütsel yetkinlik ve verimlilik bakımından rekabet edebilecek, örgütün devamlılığını sağlayacak güçte olduğunu ifade etmektedir (Tüzün, 2007). Yeterlilikte kişinin beklenen işi uygun şekilde yapabilme ve kimseye zararı dokunmadan yeterli teknik beceri, yetenek ve iş donanımına sahip olma kapasitesini ifade edilmektedir (Robbins ve Decenzo, 2000). Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgüt liderlerine yeterlilik konusunda güven duymasını da içermektedir (ShockleyZalabak vd., 2000). Kişi, burada yeterli olarak görüldüğünde ona karşı güvenin arttığı bilinmektedir. Aynı zamanda bir kişinin başka bir kişiye bağımlı olabileceği durumlarda, bu kişi eğer bir beklentiyi gerçekleştirebilecek yetenek ve beceride biri iyi niyetli olsa dahi bu kişiye güvenilemeyebilir (Baier, 1986; Goddard vd., 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003'ten aktaran Polat, 2007).

Açıklık, düşünce ve fikirlerin örgüt içinde net ve şeffaf bir şekilde ifade edilmesidir. Aynı zamanda açıklık, sahip olunan bilginin herhangi bir saptırma ve gizlenme olmadan açık ve dürüst bir şekilde paylaşılması olarak da tanımlanmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2000). Örgütsel düzeyde, güven kavramının deneysel ölçümü için açıklık boyutunun üzerinde durulmuştur (Mishra, 1996'dan aktaran Tüzün, 2007). Yönetici ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde güven boyutunun diğer boyutlarla ilişkisini anlamlandırabilmek için açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek çok önemli bir konudur. Bu algıların örgüt içinde yaratan kişiler ise liderler ve yöneticilerdir (Shockley-Zalabak vd., 2000'den aktaran Tüzün, 2007). Açıklık boyutu için bilgi paylaşımı ne kadar önemli ise, çalışanlar için yöneticilerin samimi olduğuna dair

inançları da bir o kadar önemlidir. Yöneticilerin bilgi ve görüşlerinin paylaşmada çalışanlara karşı açık olmaları, çalışanlarında yöneticilerine karşı açık olmalarını ve düşüncelerini korku duymadan özgürce paylaşmalarını sağlamaktadır (İslamoğlu vd., 2007). Açıklık güven duygusunu pozitif yönde etkilerken, bilginin korunması, gizli kalması veya çarpıtılması şüphe ve belirsizlik ortamı oluşturacak, dolayısıyla güvensizliği arttıracaktır. Çünkü korunan saklanan veya çarpıtılan bilgi, kişilerde kendileri için negatif senaryolar olduğu kanısına vardırır.

İlgililik, içtenlik, şefkat ve açıklık kavramlarının birleşiminden oluşmaktadır. İlgililik boyutu çalışanların, liderlerinin kendilerine karşı ilgilerini fark etmeleri ile oluşur oluşur (Tekingündüz, 2012). Bromiley ve Cummings'a (1996) göre ilgililiğin bir tarafın diğer tarafı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Tüzün; 2007). Çalışanlar yöneticilerine bu anlamda güvenmek istemekte ve bu durumu ilgililik olarak tanımlamaktadırlar. Fakat çalışan menfaatinin ön planda olması diğer taraf için menfaat yoksunluğu olduğunu düşüncesini barındırmaz. Mishra (1996) ilgililik ile alakalı yaptığı tanımda örgütün, grubun ya da sosyal düzeyde birinin menfaatlerinin birbirlerine denk olduğu durumlarda ilgililik kavramından bahsedilebileceğini söylemiştir (aktaran Tüzün, 2007). Fakat ilgililik açısından güvenin, sadece hiyerarşik ilişkilerde değil, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerli olduğunun belirtilmesi gerekmektedir (Tüzün, 2007).

Güvenilirlik, tutarlılık ve itimat edilebilir davranışlar sergilemekle alakalıdır. Söylemler ve davranışlar arasındaki tutarsızlık güveni azaltırken, söylenen sözler, vaatler ile sonrasında yapılan davranış ve eylemlerin birbirini destekler nitelikte olması güvenilirliği desteklemektedir. İş ilişkilerinde alınan kararlarda bu davranışlardan etkilenmedir (Mishra, 1996'dan aktaran Tüzün, 2007). Güvenilirlik, tutarlılık örgüt içi ve örgütün müşteri, iş ortakları, tedarikçileri ile olan güven düzeyinin etkilemektedir (ShockleyZalabak vd., 2000'den aktaran Tüzün; 2007).

1.3.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Mishra'nın (1996) güven modelinde tanımladığı; yetkinlik, açıklık, ilgililik, güvenilirlik boyutlarına ilaveten iletişim ve iş memnuniyeti ile ilgili yapılan birçok çalışmayı gözden geçirerek

özdeşleşme adı altında beşinci boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, inançlar, kurallar ve değerlerle bir araya gelip gelmediği üzerinde vurgu yapan bir boyuttur (Tüzün, 2007). Shockley-Zalabak vd.'nin (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı kişilerin örgüt üyesi olarak bir arada hareket edebilme ve sıkı ilişkiler kurarken oluşan aykırı düşünceleri nasıl yönetebilmesi ile ilgilidir. Örgüt üyesinin örgüt ile bütünleşmesine bağlı olarak, etkinlik ve güven düzeyi yükselecektir (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983'ten aktaran Tüzün, 2007).

Bu modelin sınanmasına yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Bu modelde, yetkinlik boyutu; örgüt çalışanların, örgütün yeterliliğine ve sürdürülebilirliğine olan inançlarını ve yine örgüt çalışanlarının, işyerindeki çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin yeterliliğine dair düşüncelerini, açıklık boyutu; doğru bilginin paylaşılması ve olması gereken iletişimin sağlanmasına yönelik düşüncelerini, ilgililik boyutu; çalışanların güvenlik, korunma, hoşgörü, anlayış gibi duygularına yönelik algılarını ölçmek için tasarlanmıştır. Yine güvenilirlik boyutunu; çalışma arkadaşları, gruplar ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını, özdeşleşme boyutu; örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçülmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

1.3.3.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) güveni kişisel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyuta ayırmışlardır. Kişisel güven, kişilerin kurduğu ilişkilerde ve davranışlarındaki beklentileri karşılarken, örgütsel anlamda güven, kişilerin örgütsel ilişkilerinden ve davranışlarından beklentilerini ifade eder. Örgütsel güven, çalışanların yaşamışlıklarından elde ettikleri kazanımlara göre değişik şekillerde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir.

Güven unsurları, Bromiley ve Cummings'e (1996) göre duygusal, bilişsel ve de niyetsel olarak üç parçadan oluşmaktadır. Bu güven unsurlarının hepsi de çalışan davranışlarını tanımlamaya yönelik geliştirilmiştir (Aksoy ve Özkan, 2015). Bromiley ve Cummings'in güven matrisine güvenin bu üç parçasının yanı sıra güvenin üç boyutu da yer almaktadır. Matristeki güvenin ilk boyutu olan bağlılığı koruma, öncelikle kişimin güvenilir ve itimat edilebilir davranışlar sergilemesini içermektedir. Bağlılık,

örgütü ve örgüt çalışanlarını koruma, destekleme ve cesaretlendirme şeklinde üstü kapalı olarak verilen bir sözdür (Hosmer, 1995). Güvenin koşullarından olan bağlılıkta kişiler birbirlerine karşı savunmasız hale gelmektedirler. Böyle bir durumda başkasına güvenen kişi ondan gelecek ihanet ve sonucunda kendinde oluşabilecek zararın var olabilme potansiyelinin farkındadır ve güven duyduğu kişinin bu yönde göstereceği eylem ile ilgili oluşan belirsizlikler, bir risk kaynağıdır. Bu nedenlerden dolayı güven; risk ve birbirine bağımlı olunma şartlarında savunmasız olmaya gönüllü olabilmidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003'den aktaran Polat, 2007). Bağlılık anlamı taşıyan sadakat de örgüte yönelik iyi niyet, ortak değerler etrafında birleşilmesi ve paylaşılması, ortak hedeflere yürümek, örgütü korumak, desteklemek anlamlarını taşır etmektedir. İkinci boyut olan dürüst şekilde tartışma boyutu ise, birinci boyutu da içine alarak, güvenilir kişilerin hareketlerinin kişinin istekleriyle tutarlı ve samimi olması gereğinin altını çizer. Üçüncü ve son boyut olan avantaj sağlamaktan kaçınma ise, kişinin faydacı olmadığını belirtir (Tüzün, 2007).

1.3.3.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Çalışanların örgüte güvenmelerinde, örgütün temsilcisi olarak gördükleri, örgütten bir parça olan yöneticilerin davranışları büyük önem taşımaktadır. Bu modelde ise güven, yönetici davranışları açısından incelenerek, örgüt çalışanlarının yöneticilerine güven duymalarında etkili olabileceği düşünülen beş güven unsuru üzerinde durulmuştur (Bromiley ve Cummings, 1996). Bu modelin kurucuları, yönetsel güvenilir davranış modeli adını verdikleri çalışmalarında, davranışlara da sosyal ödüllendirme adını vermişlerdir (Güler, 2018). Whitener ve arkadaşları tarafından geliştirilen yönetsel güvenilirlik modelinde yönetsel olarak güven, yöneticiler tarafından bilinçli olarak yapılan eylemler ve karşılıklı ilişkiler olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar, davranışta tutarlılık, dürüst olmak ve saygı göstermek, denetime katılım, iş görenlere karşı ilgili davranma, iletişim etkinliğinden oluşmaktadır (Özdemir, 2019). Bu davranışların, yöneticiye güven duyulmasından ziyade yönetsel güvenilirliğin oluşmasındaki dolaylı etkileriyle kendilerini gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Davranışta tutarlılıkta yöneticilerin davranışları geçmişteki olaylara gösterdikleri tepkilerden yola çıkarak öngörülebilir. Tutarlılık kavramı, kişinin söylediği sözler, verdiği vaatler ve yaptıkları arasında uyumun olması, verdiği söz ve

vaatleri yerine getirmesi yani kişinin dürüst olması anlamına gelmektedir (Doney vd. 1998'den aktaran Polat, 2007). Örgüt yöneticilerinin ve politikalarının birbiriyle uyum içinde olması, çalışanlar açısından güven duygusunu artırıcı bir durumdur. Çalışanların çalıştıkları örgütün hangi koşullar altında ne tür kararlar alınacağına dair önceden tahmin edebilmeleri, tutarlılık olarak tanımlanmıştır (Deluga, 1994'den aktaran Güler, 2018). Güven, en basit düzeyde davranışlar arası uyum ve başkalarının beklentilere olan önceden tahmin edilebilirlik ile ilgilidir (Hosmer, 1995'den aktaran; Samancı, 2007). Her seferinde farklı davranış ve tutumla karşılaşmak istemeyen çalışanlar için yöneticilerinin davranışlarını önceden öngörebilmeleri, yöneticiye olan güven duygularını pozitif yönde etkilemektedir. Dürüstlük güven kavramının en temel özelliğidir. Kişilerin, ileriye dönük niyetlerinden bahsettiği sözlere inanılması, kişinin karakteri ve davranışlarındaki tutarlılığı ve doğruluğu kapsar (Polat, 2007). Dürüst olmak ve saygı göstermek, yöneticinin verdiği sözler ile yaptığı eylemlerin tutarlı olması, çalışanların kişiliklerine karşı saygılı bir tutum takınması ve verdiği sözleri yerine getirmesi yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkiler. Aynı zamanda davranış ve eylemlerin sonuçlarında ortaya çıkabilecek durumların sorumluluğunu kabul etmek ve başkalarını suçlamamak için gerçeği olduğundan farklı bir biçimde göstermemek dürüstlük örneklerindedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998'den aktaran Samancı, 2007). Denetime katılım, çalışan kendine güvenilen, bilgilendirilen, sorumluluk verilen alanlarda işine ve yöneticisine daha çok bağlanır ve örgüte karşı güven duygusu oluşur. Bu nedenle yöneticinin çalışanına hissettirdiği güven duygusu ve çalışanını da kattığı karar ve denetimler işletmede güveni olumlu yönde etkileyecektir. İş görenlere karşı ilgili davranma, yöneticinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve özenli olması, çalışanların çıkarlarına göre davranış ve eylemlerde bulunması çalışanın yöneticiye karşı duyduğu güveni olumlu yönde etkilemektedir. İletişim etkinliği, örgüt içinde alınacak kararların zamanında, doğru ve yeterli bilgilendirme ile paylaşılması çalışan ve yönetici arasındaki güveni etkiler (Özdemir, 2019).

1.3.3.5. Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli

Mayer vd.'ne (1995) göre güven kişilerden birinin olayları yönetmeye etkisi ve gücü olmamasına rağmen, karşı tarafın beklenen davranışları göstereceğine dair inançtır (Güler, 2018). Bu model de dolayısıyla karşılıklı tarafları güvenen ve güvenilen olmak üzere iki bölüme ayırmıştır. Buradaki güven oluşumunda ise gönüllülük esastır. Kişinin hiçbir gerekçesi olmadan geçmiş çıkarımlar, kişisel ve

kültürel özellikler sebebiyle, haklı bir sebep olmadan güven eğiliminin oluşması bununla açıklanmaktadır. Güvenilmez yöneticilere, çalışanların hissettikleri yakınlık hissinden dolayı güvenmeleri de bununla açıklanmaktadır. Güvenenin, güvenme eğilimi artmasına bağlı olarak güvenilen tanınmasına gerek kalmaksızın güven ortamının oluşabileceği belirtilmiştir (Mayer vd., 1995; Özdemir, 2019).

Modelde bu güven eğiliminin, güvenilen kişinin sahip olduğu bir tarafın karşı tarafı etkilemesini sağlayan beceri ve yetkinlik olan yetenek, güvenilen tarafın herhangi bir karşılık beklemeden güvenen tarafa yardımda istekli olması olan yardımseverlik, güvenilen tarafın kendisine güvenen taraflarca kabul görülen ilkelerle hareket etmesi ve tutarlı olması olan doğruluk olan üç unsur yer almaktadır. Karşılıklı ilişkiye dayanan bir davranış şekli olan yardımseverlik, güvenle alakalı en yaygın özelliktir (Goddard vd., 2001'den aktaran Polat, 2007). Yardımseverlik, kendi çıkarlarını önemsemeksizin diğer insanlara iyilik yapma isteğidir (Mayer vd., 1995'ten aktaran Güler, 2018). Başka bir tanıma göre ise yardımseverlik, bir kimsenin ilgilendiği şeyi koruyacağına, o kimsenin iyi olan durumunun devam ettirileceğine ve güvenilen taraftan zarar görmeyeceğine emin olmaktır (Baier, 1986; Hosmer, 1995'ten aktaran Polat, 2007). Genel olarak bakıldığında ise yardımseverlik karşıdaki kişinin mutluluğu ile alakadar olmak anlamına gelmektedir (Rempel, 1985'ten aktaran Güler, 2018). Güven, bir kişinin savunmasızlığını diğer kişilerin fırsat bilip istismar etmeyeceği ve kullanmayacağını teminatıdır (Cummings ve Bromily, 1996'dan aktaran Samancı, 2007). Güvenen taraf, karşı tarafın herhangi bir çıkar karşılığı olmadan iyi niyetli şekilde yardımcı olacağına ve destek vereceğine inanmaktadır; bu inanç sayesinde zor zamanlarda bile destek göreceğine problemi için çözüm önerileri sunulacağına inanmaktadır (Polat, 2007).

1.3.3.6. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli

Covey vd.'nin (1995) güven modelinde güvenilirlik, çalışanın karakteri ve yöneticinin neler yapabileceğine dair yetkinliği ile ilgilidir. Çalışanın karakter kavramı kişisel bütünlük, olgunluk, bolluk zihniyeti faktörlerinden oluşur. Kişisel bütünlük, verilen sözler ile yapılan eylemleri birbirini destekler nitelikte ve dengeli olmasını ifade eder. Olgunluk faktörü ise, söylenilmesi gerekeni en uygun biçimde dile getirip, sorunlardan kaçmayarak karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerine de değer vermektir. En son olarak bolluk zihniyeti faktörü, elde edilen her şeyin herkes için yeterli olduğu

anlamını taşımaktadır.

Yöneticinin yetkinlik kavramı ise olgunluk, teknik yeterlilik, kavramsal yetkinlik, karşılıklı bağımlı yetki faktörlerinden oluşmaktadır. Olgunluk, söylenmesi gerekeni söylemek olarak tanımlanırken, teknik yeterlilik, karşılaşılan problemleri çözme yeteneği ve mesleki uzmanlığa denilmektedir. Kavramsal yetkinlik ise, bakış açısını, ihtimalleri değerlendirip genişletme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı bağımlı yetki, empati kurabilmenin yanında doğru iletişim kurabilme olarak ta tanımlanmaktadır (Özdemir, 2019).

1.3.3.7. Jones ve George Örgütsel Güven Modeli

Jones ve George (1998) örgütsel güven modelinde, güven ve güvensizlik kavramları incelenmiştir. Çalışanlar, yeni kişiler ve örgüt ortamı ile karşılaştıklarında, bu kesimlere ne tam olarak güvenirlere ne de onlara karşı güvensizlik yaşarlar. Bir arada geçirilen belli bir süre sonunda kişilerarası, kişi ve grup arası, kişi ve örgüt arası, pozitif veya negatif çeşitli etkileşimler ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte yaşanan iletişimin niteliği, kişileri şartsız güvene yönlendirebileceği gibi, güvensizliğe de yönlendirebilmektedir (Jones ve George, 1998).

1.3.3.8. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Örgütsel Güven Modeli

Mcknight vd. (1998), güvenme eğilimini belirleyen iki temel faktörün varlığı üzerinde durmuşlardır. Bu faktörler, insanların çoğunu iyi ve dürüst olduklarına dair duyulan inanç ve kişinin karşıdaki insanın güven seviyesine önemsemeksizin ona güven duygusuyla yaklaştığında en başarılı sonucu alacağına dair inancıdır (Mcknight vd., 1998).

1.3.3.9. Gabarro'nun Yönetici-Çalışan Güven Modeli

Gabarro (1978), güvenin oluşumu ve oluşmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi için üç yıl boyunca süren, dört farklı işletmede birbirinden farklı otuz üç üst-üst ikilisiyle çalışma yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, yöneticinin çalışanlarına güvenirken dürüstlük, yetkinlik ve tutarlılık özelliklerinin sıra ile gözden geçirmesi gerekliliğine varmıştır. Çalışanların yöneticilerine güvenini sağlayan özellikler ise dürüstlük, iyi niyet, açıklık olarak belirlenmiştir (Gabarro, 1978'den aktaran Güler, 2018).

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, araştırmaya konu olan hizmetkâr liderlik, pozitif örgütsel davranış ve örgütsel güven değişkenlerinin birbirleri arasında ilişkiler teorik olarak ortaya konulmaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış arasındaki ilişkiye, örgütsel güvenin aracılık etkisi de incelenmektedir. Bu doğrultuda, her bir değişkenin alt değişkenleri, diğer değişkenlerin alt değişkenleri ile ilişkilendirilmektedir.

2.1. HİZMETKÂR LİDERLİK VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Liden ve arkadaşlarının (2008) ile Luthans ve arkadaşlarının (2007) pozitif örgütsel davranış boyutları arasında benzerlikler ve ilişkiler olduğu görülmektedir.

Topaloğlu'nun 2013 yılında yaptığı çalışmada, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisini incelemiştir. Sonuç olarak, otantik liderliğin psikolojik sermaye ile performans ilişkisini kısmi biçimde düzenlediği doğrulanmıştır. Böylelikle, çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin iş performansları üzerindeki güçlü etkisi, yöneticilerdeki otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olmaktadır.

2013 yılında yapılan bir başka araştırma da Dinçer tarafından yapılmıştır. Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılığı inceleyen Dinçer, otantik liderliğin grup içindeki kişilerin psikolojik sermayelerini etkilediği ve otantik liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide ise psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yaraş'ın (2017) yaptığı okul yöneticilerinin otantik ve holistik liderlik tarzlarının pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisi adlı çalışmasında yapılan analizler sonucunda ise yöneticilerin otantik ve holistik liderlik tarzları ile öğretmenlerin pozitif örgütsel davranışları arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tüm bağımsız değişkenlerin model için (otantik liderlik ve ilişkişel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ön yargısız değerlendirme öz farkındalık alt boyutları ile holistik liderlik ve alt boyutları) anlamlı olduğu sonucuna varmıştır.

Bayır'ın (2018) otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisini incelediği araştırmada okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde olumlu anlamda etkili olduğunu belirlemiştir.

Hizmetkâr liderliğin bir başka boyutu olan kişisel gelişim ve kariyer için destek boyutu, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgilenerek, onlara karşı sorumluluk duygusu ile hareket eder ve bu konuda çalışanları destekleyerek, gereken yönlendirmeleri yapar. Pozitif örgütsel davranışın dayanıklılık boyutu da zor bir süreç geçirmiş veya geçiren kişilere bu gibi süreçleri atlatabilmeleri için gerekli olan mesleki, kişisel gelişim yetkinlikleri kazandırmakla ilgilenir.

Hizmetkâr liderliğin kişisel gelişim ve kariyer için destek boyutunda, lider çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgilenerek onlar için gerekli yönlendirmeleri yapar. Pozitif örgütsel davranış boyutu olan öz-yeterlilik kavramında ise çalışanların öz-yeterlilik seviyesinin, hırs gibi kişisel farklılıklara sebebiyet verdiği ve bu durumda kişisel gelişim ve kariyer boyutunda olduğu gibi kişiler için uygun olan yönlendirilmelerin yapıldığı görülmektedir. Örneğin, hırslı, zor görevlerle tatmin olan kişiler, mücadeleci bir yapı oluşturmaktadır. Bu durumda yapılan yönlendirmeler de diğer boyutta olduğu gibi kişiler için gerekli yönlendirmeleri yapmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin kavramsal yetenek boyutu, liderin karmaşık problemleri yenilikçi ve orijinal fikirler ile çözebilmesi, olağan sıkıntılar karşısında günlük çözümler yerine geleceğe yönelik çözüm önerileri ile bakabilmesidir. Pozitif örgütsel davranış boyutu olan öz-yeterlilik de, kişinin kişisel becerilerine olan güveni, bunları en iyi şekilde güdülemesi ve bir işi belirli kalıplar içinde en doğru biçimde yerine

getirebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Her iki boyutta da yapılacak bir işte gerekli olan çözümlerin en doğru şekilde, yapılabilmesini içermektedir. Kavramsal yetenek boyutu ileri görüşlölük sayesinde geçmişe ait tecrübe ve verileri, şimdi ile harmanlayıp, geleceğe ışık tutmaktadır. Aynı zamanda öz-yeterlilik boyutu da gelecekte karşılaşılması muhtemel olaylar ile baş etmek için ihtiyaç duyulan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine dair izlenimlerdir. Burada her iki boyutta da gelecek kaygısı ve hazırlığı gözlemlenmektedir.

Hizmetkâr liderliğin etik davranmak boyutunda, liderlerinin kurduğu adil, açık, dürüst iletişim sayesinde çalışanlarda lidere güven uyandırmakta ve böylelikle çalışanlarda motivasyon artışı olmaktadır. Pozitif örgütsel davranış boyutu olan iyimserlikle ilgili yapılan araştırmalara göre de, motivasyon ve başarının kişide var olan iyimserlik oranıyla doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Örneğin liderin çalışanlarıyla iyimser bir tutumla kurduğu iletişim, çalışanların fikirlerini eleştiri korkusu olmadan daha özgürce dile getirebilmelerini ve daha rahat bir çalışma ortamında hissederek yaratıcılıklarını arttırabilmelerini sağlamaktadır. Böylece lidere yönelik olumlu duygular ve pozitif eğilimli güven liderin çalışanlarıyla kurduğu iyimserliğe dayalı iletişim sonucunda oluşur.

Genel anlamda bakıldığında hizmetkâr liderlik ve pozitif örgütsel davranış arasından doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Örgütte hizmetkâr bir liderin varlığı, örgütteki çalışanların kendilerini keşfetmelerine olanak sağlayarak, kendilerindeki pozitif yönleri bulmaları ve geliştirmelerini sağlamaktadır. Pozitif örgütsel davranışta da üzerinde durulduğu gibi, kişilerin pozitive odaklanmaları ve o yönde gelişimlerinin sürdürülmesi tüm örgüte olumlu dönütler sağlamaktadır ve buda bir hizmetkâr lider yönetiminde sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmektedir.

Hizmetkâr liderlik ve pozitif örgütsel davranış da kişilerin duygularına değer vermekte ve önemsemektedir. Çalışanları klasik teoride olduğu gibi mekanik bir varlık olarak görmemekte ve kişisel farklılıklara önem verip ve bu farklılıkları göz önünde bulunduracak yöntemler geliştirmektedir.

Sosyal mübadele teorisi, tarafların birbirlerine karşılıklı olarak birtakım iyilikler yaptıkları ve yapılan bu iyiliklerin karşılığının alınacağına bir beklenti içindedir. Örgütlerdeki bu gizli sistem örgüt içindeki akışı ve iklimi belirlemekte,

aksadığı durumlarda ise örgütte kopukluk, iletişim bozukluğu ve güveni sarsmaktadır. Emerson (1976) bu ilişkide güç ve bağıllık kavramlarını ele almıştır. Güç kavramında meydana gelen dengesizliklerin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını savunmuştur (Emerson, 1976'dan aktaran Bolat ve Bolat, 2008). Hizmetkâr liderin gücü tekelinde tutmayıp örgüt çalışanlarına gerektirdiği oranda paylaşması karşılıklı sosyal mübadelede çalışan ve liderin dengeyi korumasını sağlayarak bahsedilen sosyal mübadelenin sağlıklı bir şekilde olmasına ortam hazırlamaktadır. Pozitif örgütsel davranış boyutundaki iyimserlik kavramı ise sosyal mübadele de kişilerin yaptıkları iyiliğin karşılığını alacaklarına dair beklentilerin olumlu olması, iyimser düşünceler içinde olmaları bağlamında kendine mübadele de yer edinmiştir.

Sosyal öğrenme teorisi, pozitif örgütsel davranışta olduğu gibi örgütü oluşturan kişilerden bir veya bir kaçında gelişen davranışın diğer örgüt üyelerince gözlemlenerek ve model alınarak yaygınlaşmasını ve sonunda tüm örgüte yayılmasını ifade etmektedir. Kişiler birbirleri ile yani sosyal çevreleri ile etkileşim halindedirler bu nedenle de insanların bilişsel özellikleri ile davranışları daha iyi öğreneceği ve devam ettireceği düşüncesi taşınmaktadır. Hizmetkâr liderliğin topluma değer katma boyutunda liderin çalışanlarına model olması da çalışanlar davranışlarını pozitif yönde etkileyerek sosyal öğrenme teorisine katkı sağlayabilir.

2.2. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

Liden ve arkadaşlarının (2008) hizmetkâr liderlik boyutu ile örgütsel güveninin boyutları arasında benzerlikler ve ilişkiler incelenmiştir.

Yılmaz'ın (2006), 2432 öğretmenden oluşan örnekleme sahip çalışmasında okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesini kapsamaktadır. Araştırma verilerine göre, örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etikliği, karar vermede etikliği ve iletişimsel etikliği anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye güveni, etik liderliğin iletişimsel etikliğini, davranışsal etikliğini, karar vermede etikliğini ve iklimsel etikliliğini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Örgütsel

güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Son olarak örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur.

Arabikoğlu ve Demir'in (2014), 158 okulöncesi öğretmeni ile yaptığı çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarını değerlendirmeleriyle örgüte güven ve okula bağlılık düzeylerinin incelenmiştir. Örgütsel güven ve liderlikle ilgili olarak, okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okulöncesi öğretmenlerinin örgüte güvenlerinin, orta ve düşük düzeyde sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çınar'ın (2013), 476 lise öğretmeni üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerinin gösterdikleri farklılıklarla yönetim davranışları ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel güven algısında yapılan benzer araştırmalara paralel olarak, ortaöğretim öğretmenlerinin en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise öğrenci ve velilere güvendiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yıldırım'ın (2018), 321 hemşire ile gerçekleştirdiği çalışmada, hemşirelerin yönetici hemşirelerinin otantik liderliğe ilişkin algıları ve örgütsel güven düzeyleri incelenmiştir. Sonuç olarak, hemşirelerin otantik liderlik algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Otantik liderlik düzeyi ve örgütsel güven düzeyleri doğru orantıda artış sergilemektedir.

Özhan'ın (2016) yapmış olduğu çalışma incelendiğinde, araştırma konusu olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 337 öğretmenle yapılan araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynağı türleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Karizmatik güç, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile en yüksek düzeyde ilişkili olan güç kaynağı türü iken, zorlayıcı güç en düşük düzeyde ilişkili olan güç kaynağı türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurnaz ve Abul'un (2016) hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ilişkisi üzerine yapmış olduğu araştırmaya 230 sağlık çalışanı dâhil edilmiştir. Bu çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel güven, hizmetkâr liderlik ve pozitif örgütsel davranış konularıyla alakalı yapılan araştırmalardan bir kısmı incelenmiştir. Joseph ve Winston'un 2005 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik, Lidere Güven ve Örgütsel Güven İlişkisi*" adlı çalışmada, hizmetkâr liderliğin algılarının hem lidere güven ile hem de örgütsel güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışma aynı zamanda öncülerinin hizmetkâr olarak algılanan kuruluşların, öncülerinin hizmetkâr olarak algılanmayan kuruluşlara göre hem lider güveninin hem de örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Pekerti ve Sendjaya'nın 2010 yılında yaptıkları "*Kurumlarda Güvenin Öncüsü Olarak Hizmetkâr Liderlik*" adlı çalışmalarında liderlerinde yüksek hizmetkâr liderlik davranışını algılayan astların, liderlerinde düşük hizmetkâr liderliği davranışını algılayanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek güven seviyeleri olduğunu belirlemişlerdir.

Genel anlamda bakıldığında da hizmetkâr liderlikte bulunan, kişisel çıkarlardan çok çalışanların faydasını düşünen, çalışanlarına hizmet etme felsefesinde olan liderlik anlayışı, örgütsel güven açısından yorumlandığında çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan, çalışanlarının faydalarını düşünen ve iyimser bir tutum takınan yönetici, çalışanlar açısından yönetime ve dolayısıyla örgüte güveni sağlamada pozitif bir katkı sağlar.

Örgütsel güven açısından yöneticinin, çalışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi, güvenin gelişimini etkileyecektir. Çünkü çalışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde söz ve kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruma imkânı yakalayacaklardır (Whitener vd., 1998). Kararlara katılım sağlayan çalışanlar aynı zamanda örgüte karşı daha sorumlu hisler içine girmektedirler ve böylece motivasyonları da artmaktadır. Hizmetkâr liderliğin tanımına bakıldığında; hizmetkâr lider, alınan kararlarda çalışanlarının da fikirlerinin alınması için onları cesaretlendirip, maddi manevi sahip olduğu imkânlarla onları destekleyerek sürekli bir

gelişim ve büyüme isteğinde olan kişidir (Brewer, 2010). Hizmetkâr liderler, karar verirken sahip oldukları makamın gücünden yararlanmaktansa, olayla ilişkili kişileri ikna yoluna giderler (Spears, 2004). Bu durumda hizmetkâr liderlikte lider, koltuğunun gücünün faydalanmaktan ziyade çalışanlarına verdiği imtiyaz ile motivasyonu ve örgütsel güveni sağlamaya çalışmaktadır.

Örgütsel güvenin örgüte güven boyutunda, örgüte duyulan güvenin en önemli nedenlerinden biri olarak adalet kavramı olduğu düşünülmektedir (Şakar, 2010). Puusa ve Tolvanen (2006) da çalışanların örgüte duydukları güvende örgütsel destek ve adaletten etkilendiğini söylemişlerdir. Hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutunda yöneticinin çalışanlarına karşı adil oluşu, çalışanlarının yönetime olan güvenini arttırmıştır.

Hizmetkâr liderliğin kişisel gelişim ve kariyer için destek boyutunda, liderin çalışanlarının liderin çalışanlarının gelişimleri ile ilgilenerak onları desteklemesi ve yönlendirmesini kapsamı yer almaktadır. Hizmetkâr liderin yaptığı yönlendirmeler sayesinde kişilerin kariyer gelişimi için ilerlemelerini sağlarken, kurumunda bu çalışma isteği doğrultusunda daha iyi bir seviyeye gelmesi sağlanmaktadır. Kurumun başarısı da doğrudan lidere atfedildiği için liderin başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır Örgütsel güvenin örgüte destek boyutunda ise, çalışanların işyeri şartlarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması onların örgüte karşı duydukları güvenlerini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir. Ayrıca örgüte güven boyutunda çalışanın çalıştığı için karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, örgüte duyulan güven seviyesini pozitif yönde etkilemektedir (Demirel, 2008).

Çalışanın yöneticisine güvenmesi, yöneticisinin örgütü temsil etme özelliğinden dolayı örgüte yönelik güveni de artırmaktadır. Örgüt çeşitli gruplardan oluşan bir yapıdır. Bu grupların her birini temsilen bir yöneticisi vardır ve bu yöneticilere bağlı çalışanlar. Çalışanlar iletişim ağında yöneticileri ile muhatap oldukları için yöneticilerini örgütün bir simgesi olarak da görebilmektedirler. Bütünün parçalardan oluşması gibi, yöneticiye güven, örgüte güven ve örgütsel güven kavramları birbiri ile etkileşim halindedirler.

Çalışanların birbirlerine güvenmediği gruplarda, ortak değerler doğrultusunda

hareket edilmesi beklenemez. Kendini güven ortamında hissetmeyen çalışanda ortaya çıkan performans düşüklüğü, çalışanın o örgüt içinde artık kendini var edememesine neden olmaktadır. Bu sebeple çalışanın sadece yönetici değil aynı ortamı paylaştıkları çalışma arkadaşlarına da güven duyması, örgütsel güven açısından oldukça önemlidir (Topaloğlu, 2010). Ayrıca örgütlerde, birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için düşüncesi hâkim olduğunda güven ortamının oluştuğu gözlemlenmektedir (Greenleaf, 1997; Joseph ve Winston, 2005).

Güç mesafesi teorisine göre, örgütsel güven düzeyini etkileyen faktörlerden en etkilisinin kültür olduğu ifade edilmiştir. Güven düzeyini etkileyen özelliklerinden biri de, ulusal kültür ve ulusal kültüre bağlı olarak gelişen örgüt kültürüdür (Polat ve Doyuran, 2005). Huff ve Kelley'nin (2003) yaptıkları çalışmaya göre ise, güven seviyesinin bireysel ve toplumcu kültürlerle göre değiştiğini ortaya koymaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013). Güç mesafesi algısı kişinin gücün eşit olmayan dağılımını kabullenme derecesi olarak ifade edilebilir (Hofstede, 1994). Börü ve İslamoğlu (2005) yaptığı çalışmaya göre örgütte hali hazırda var olan örgütsel güç mesafesi ile çalışanların kişisel güç mesafesi arasındaki farkın artması durumunda örgütsel güven düzeyinin düşeceğini, aradaki farkın azalması durumunda ise örgütsel güven düzeyinin yükseleceği sonucuna ulaşmıştır.

Uslu ve Ardıç'ın (2013) 329 akademik ve idari üniversite çalışanlarına yaptığı çalışmaya göre çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların güç mesafesi algısı yükseldikçe örgütsel güven düzeyinin de yükseleceği anlamını taşır. Bu araştırmadaki çalışanların yöneticilerine güven düzeyleri ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında da aynı ilişki bulunmuştur. Güç mesafesi algısı arttıkça çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyi de artmaktadır. Bunun yanında çalışanların güç mesafesi algısı ile örgüte güven boyutu arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Akyol' un (2009), otuz üç çalışan ile yaptığı çalışmada güç mesafesi ve liderlik tarzı ile ilgili olarak, örgütteki güç mesafesi seviyesi ile üst yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmış, örgütteki güç mesafesi seviyesi ile üst yöneticinin insan odaklı liderlik tarzı sergileme düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunamamıştır.

Arı'nın (2003), 220 yönetici ile yaptığı çalışmada yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, banka yöneticilerinin bir üst kademede yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine hissettikleri bağlılık düzeyi arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Gören ve Özdemir'in (2015), 1180 yönetici ile yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik, lidere güven ve işe adanmışlıkla ilgili olarak, hizmetkâr liderliğin, lidere duyulan güven aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin ve lidere güvenin ayrı ayrı işe adanma üzerine pozitif yönlü ve anlamlı katkısı olduğu belirlenmiştir.

2.3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

Luthans ve arkadaşlarının (2007) pozitif örgütsel davranış boyutları (umut, iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik) ile örgütsel güvenin, yöneticiye güven (Butler ve Cantrell, 1984), çalışma arkadaşlarına güven (Cook ve Wall, 1980) ve örgüte güven (Zaheer vd., 1998) olarak üç boyutu arasında benzerlikler ve ilişkiler incelenmiştir.

Pozitif örgütsel davranış davranışın iyimserlik boyutu pozitif bakış açısıyla, mevcut durum ve olayların daha iyimser taraflarına odaklanırken gelecek de en iyi gelişmeyi elde edeceklerine dair olumlu bir beklenti içine girerler (Seligman, 1990'dan aktaran İnce, 2012), örgütsel güvenin örgüte güven boyutunda ise çalışanlar, bağlı buldukları şirketin kendi çıkarlarına dair karar alacağına yahut şirketin kendilerine bir zarar dokunmayacak şekilde karar alacağına dair bir inanç içindelerse, çalışanlar o örgüte güveniyor denilebilmektedir (Gambetta, 1988; Günaydın, 2001). Her iki boyutta da çalışanların geleceğe dair olumlu bir bakış ve beklenti geliştirmeleri güvenin o örgütlerde pozitif yönlü bir eğilim gösterdiğinin belirleyicilerinden olmuştur.

Yöneticiye güven, örgütlerde kendi kendine oluşmaz. Örgütlerde güven ortamının oluşmasında yönetimin, güven duygusunu tüm çalışanlar üzerinde yapılandırması ve kararlılıkla sürdürmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde, yöneticiler yaptıkları eylem ve davranışlar ve söyledikleri vaatlerle örgütte güveni oluşturabilir

yahut yok edebilirler (Sayın, 2009). Yöneticinin öz-yeterliliğe sahip olması sayesinde karşılaştıkları muhtemel olay ve durumlar karşısında yaptıkları ve söyledikleriyle bu olay ve durumlarla ne kadar iyi baş edebileceğini çalışanlarına göstermiş olmaları da örgütte yöneticiye olan güveni sağlayabilir.

Dayanıklılık boyutuyla kişinin yaptığı işe olan ilgisi, ortaya çıkan negatif duruma teslim olmama ve kontrol etme isteğiyle, motivasyon yüksekliği, karşılaştığı problem karşısında dayanıklılığını ortaya koyarak içindeki gücü kullanmasını sağlayarak kendisine ve çalıştığı örgüte güç katmıştır. Bu boyut ile liderlerin, çalışanların ve örgütlerin gizli kalmış güçlü kapasitelerini ortaya çıkarabilmektir (Luthans vd., 2007; Tösten ve Özgan, 2017). Liderde bulunan dayanıklılık özelliğinin liderin kendine ve örgüte olan gücü artırması, çalışanlar açısından yöneticiye duyulan güveni ve örgütün güven kimliği kazanmasına katkı sağlamış olabileceğini söylenebilir.

Sosyal öğrenme teorisine (Bandura, 1977) göre kişiler, çekici ve güvenilir modellerin tutum, değer ve davranışlarına önem vererek ve bunların benzerini veya daha iyisini yapmaya çalışarak öğrenirler (Brown ve Trevino, 2006). Sosyal öğrenme teorisinde öğrenme ile performans birbirinden ayrılmakta ve öğrenme performanstan önce oluşmaktadır. Çünkü kişiler öğrendikleri her şeyi kabul etmeyebilecektir. Model alınan davranışın sonucu kişi için değerli ise, istenilen davranış daha kolay ortaya konabilecektir. Model alan kişinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özellikleri, modelin gözlenmesinden sonra değişime uğrayacaktır. Örgütlerde model alınan hizmetkâr liderlerin, örgütsel güven boyutundan özellikle yöneticiye güven boyutuna olumlu bir katkı sağladığı düşünülebilir.

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), sosyal değişimleri, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir kişi diğer bir kişiden iyilik gördüğünde, tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde girer (Wayne vd., 1997). Köksal'ın (2012), yaptığı çalışmada; sosyal değişim teorisine göre, kendisine değer verilen bir çalışanın, daha verimli çalışma gayreti içerisine girerek çalıştığı işletmeyi benimsemesi beklenmektedir. Çalıştığı işletmeyi benimseyen bir kişinin, söz konusu işletmeye karşı geliştirdiği algı ve tutumu; sergilediği davranışı da pozitif bir eğilim gösterebilir. Bu durum kişide oluşan örgüte güven tutumu, örgütsel güveni olumlu yönde etkileyebilir.

Aynı zamanda pozitif örgütsel davranış boyutlarından olan iyimserlikte, kişiler günlük yaşamda pozitif bakış açısıyla, mevcut durum ve olayların daha iyimser taraflarına odaklanırken gelecek de en iyi gelişmeyi elde edeceklerine dair olumlu bir beklenti içine girmeleri, sosyal değişim teorisindeki iyiliğin geri döneceğine dair belirsiz bir beklenti içinde olmakla aynı pozitif duyguyu taşımaktadır.

LMX yaklaşımı, Dansereau ve arkadaşları tarafından 1973 yılında geliştirilmiş olan Dikey İkili Bağlantı Model'in geliştirilmiş halidir. Model, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir ve LMX teorisi adı verilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986; Aslan ve Özata; 2009).

Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange); liderin çalışanlarına aynı tarz liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin geleneksel yaklaşımın aksine, liderin her çalışanı için farklı bir liderlik tarzı geliştirdiğini varsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider, çalışanlarını, grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırmaktadır. Düşük seviyeli LMX grup dışı ilişkilere, kurallara dayanıyor iken, yüksek LMX grup içi ilişkilere, karşılıklı sevgi, saygı, güven ve karşılıklı etkiye dayalı olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Aslan ve Özata; 2009).

Liden ve Graen'in (1980) yaptığı araştırma sonucuna göre, yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkiye sahip çalışanların, daha düşük kalitede ilişkiye sahip çalışanlara göre daha yüksek sorumluluk, birimlerine daha yüksek katkı ve yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır.

LMX ile karşılıklı güven arasında genellikle ilişki olduğu kabul edilir. Lider ve izleyici arasında eğer bir yüksek kalitede ikili ilişki geliştirilirse, duygusal bağlamda güven ilişkisinin kurulması sağlanır (Bauer ve Green, 1996). Bir başka ifade ile çalışanın yöneticisinden şüphe duymaması, ona güvenmesi, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim ve alışverişin kalitesine bağlı olarak değişmektedir (Arslantaş, 2007). Yüksek bir LMX ilişkisi, çalışan ve lider arasındaki karşılıklı güven ve bağlılık temeline dayalıdır (Brower vd., 2000). Burke vd. (2007) bu konuyla alakalı çalışmalarını örnek göstererek örgütsel ortamdaki güven kavramının, ilişkileri geliştiren en önemli etken olduğunu ifade etmişlerdir (Aslan ve Özata; 2009).

Araştırmacıların yaptığı araştırmalarda, lider-üye etkileşiminin etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının yöneticiye duyulan güven düzeyiyle ilişkili olduğu

bulunmuştur (Arslantaş, 2007).

Aslan ve Özata'nın (2009), yaptığı çalışma incelendiğinde lider-üye etkileşim modelinin yöneticiye duyulan örgütsel güven düzeyine etkisinin olup olmadığını araştırmak hedeflenmiştir. Buna ilaveten lider-üye etkileşimi ve örgütsel güvenin, çalışanın kendi performansını değerlendirmesiyle ve çalışanın yöneticiye kendini yakın hissetme derecesiyle ilişkileri araştırılmıştır. 136 katılımcıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda, lider-üye etkileşimini olumlu değerlendirenlerin, örgütsel güven düzeyleri yüksek bulunurken, kendi performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yorgancı'nın 2016'da 300 sınıf öğretmeniyle yapmış olduğu bu çalışmada, öğretmenlerin kişilerarası öz-yeterlilik algıları ile örgütsel güven algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Elde edilen verilere göre sınıf öğretmenlerinin kişilerarası öz-yeterlilik algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında tüm alt boyutlar açısından pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Bıyıklı'nın (2017) fabrikada çalışan 150 personelle yapmış olduğu bu çalışmada, pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel güvenlerinin arasında bir ilişkinin olup olmadığının araştırılmıştır. Çalışma sonrası yapılan analizler göre, pozitif psikolojik sermaye boyutları ve örgütsel güven boyutlarının bazıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aynı zamanda demografik değişkenlerin pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve bunların bazı boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN, HİZMETKÂR LİDERLİK İLE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİYE ARACILIK ETKİSİ

Sosyal mübadele kuramı ekonomik mübadelede olduğu gibi kişiler arası ilişkilere fayda maliyet olarak bakmaktadır. Ekonomik mübadelede olduğu gibi kişiler bir mübadele içerisinde yer alıp bir şeye katlanıyor ise sonuçta bir ödül olacağı beklentisi içerisine girmektedir. Fakat ekonomik mübadeleden farklı olarak herhangi bir sözleşme ve zorunluluk yoktur. Yani kişi bir beklenti içerisindedir fakat fayda sağlanan bir ödeme ya yapar ya yapmaz ve ne zaman yapar bunlar bilinmemektedir.

Yine kişilerin ne kadar bir kazanımda olduğunda fayda sağlananın takdirine bırakılan gönüllülük esasıyla çalışmaktadır.

Hizmetkâr lider kendini sıfır noktasına çekebilen, çalışanları ve dolayısıyla örgüt için elinden gelen fedakârlığı yapmaya hazır, hizmetkâr, destekleyici, dürüst, açık, empati yeteneği olan, ikna ve öngörülerini yüksek kişilerdir. Çalışanların örgütsel güven duygularının oluşması için örgütün bir parçası olarak düşündükleri liderlerinin kendileri için yaptığı hizmet ve yardımların, çalışanlarda yöneticiye ve örgüte güven duygusunu olumlu yönde oluşturması beklenir. Çalışanlar kendilerine bu kadar önem ve değer verildiği ortamda ileriye dönük faydalarının korunacağından ve örgütteki yerlerinden emin olacaktır. Böylelikle çalışma ortamında daha rahat ve yaratıcı bir tutumda olan çalışanlar, iş arkadaşlarına karşıda olumlu insani değerler besleyeceklerdir. Çalışma ortamında ki iklim çalışanların birbirine güvenini oluşturur. Sonuçta hizmetkâr liderde bulunan özellikler sayesinde çalışanların yöneticiye, örgüte ve çalışanlara güvenmesi ve bu durumda örgütsel güveni olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Lider bu özellikleriyle örgütsel güven iklimini sağlamasının yanında kişilerin hem lidere hem kurumdaki herkese karşı pozitif davranışlar sağlanmasını da sağlayacaktır. Çünkü güvenin hâkim olduğu bir yerde insanlar daha rahat olur ve böylece daha olumlu davranışlar gösterirler. Örgütün gösterdiği bu pozitif davranışlar sayesinde lider ve örgütte başarı ortaya çıkmaktadır.

Lider ve çalışanlar arasındaki geleneksel yaklaşımın tamamen aksi olan, liderin her çalışanına farklı bir liderlik tarzı ile yaklaştığı LMX (Lider-Üye Değişim Teorisi), karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Lider ve izleyici arasında eğer yüksek kalitede bir ikili ilişki geliştirilirse, duygusal bağlamda güven ilişkisinin kurulması sağlanır. İkili arasında oluşan güvene bağlı olarak kişisel daha pozitif bir tavır takınarak. Kuruma ve lidere faydalı duruma gelecektir. Güvenin olduğu ortamda kişilerin pozitif davranışları ortaya çıkmaktadır. Güven bu davranışların teminatı olmakla birlikte liderle olan ilişkide de kişinin sigortasıdır.

Aslan ve Özata (2009) yaptıkları çalışmada, lider-üye etkileşimini pozitif yönde değerlendirenlerin, örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğunu, kendi performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere pozitif örgütsel davranışların lider-üye etkileşimini geliştirdiğini ve bu etkileşimde başarılı olan

çalışanların örgüte güven duyan kişiler olduğu görülmektedir. Sonuçta bu güven duyulmasıyla birlikte de kişilerin daha pozitif davranışlar sergileyerek performanslarını artırdıkları yargısı oluşmaktadır.

Yorgancı (2016); kişilerarası öz-yeterlilik algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında tüm alt boyutlar bakımından pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bıyıklı (2017); pozitif psikolojik sermaye boyutları ve örgütsel güven boyutlarının bazıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur ve demografik değişkenlerin pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve bunların bazı boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Karaduman'ın (2017) "*Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki*" adlı 244 katılımcı ile yaptığı çalışmada; yöneticilerin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan 'İyimserlik, Umut, Yeterlilik ve Dayanıklılık' üzerinde, hizmetkâr liderliğin 'Güçlendirme, Geri Durma, Hesap Verebilirlik, Cesaret, Tevazu ve Sorumlu Yönetici' alt boyutlarının değişik oranlarda etkisi olduğu belirlenmiştir. Yalnızca hizmetkâr liderliğin affetme alt boyutunun, pozitif psikolojik sermaye alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Kim ve Beehr (2018) yürüttükleri çalışmada, liderliğin güçlendirilmesinin çalışan işçiliğini psikolojik sermaye yoluyla, liderliğe duyulan güveni ve iş hazırlama işini üç farklı iş davranışını öngördüğünü belirleyen seri bir arabuluculuk modelini psikolojik geri çekilme, fiziksel geri çekilme ve olumlu iş davranışını incelemiştir. Sonuçlar incelendiğinde güçlendirici liderliğin, daha sonra proaktif işçilik davranışlarına yol açan psikolojik sermaye ve lider güveni şeklinde daha yüksek seviyelerde pozitif psikolojik kaynaklar ortaya çıkardığını ortaya koymuştur. Daha sonra, iş hazırlama, çalışanların daha olumlu iş davranışlarına katılmasının yanı sıra daha az psikolojik ve fiziksel geri çekilme davranışına da neden olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, güçlendirici liderliğin ve psikolojik sermayenin psikolojik geri çekilme davranışları üzerindeki önemli ve doğrudan etkileri de belirlenmiştir.

Norman (2006) olumlu psikolojiden ve geçmiş liderlik araştırmalarından yola

çıkarak, lider pozitif psikolojik sermayenin ya da psikolojik sermayenin (umut, iyimserlik, etkinlik ve esneklik) ve şeffaflık seviyesinin kendilerine duyulan güven algılarını ve bunların gerçekliğini geleneksel olarak etkilediğini araştırmıştır. Özellikle, çok çeşitli konu değişkenlerini kontrol ettikten sonra bile (konunun örgütsel küçülme yapıp yapmadığı, öznelerin cinsiyeti, öznelerin yaşı, öznelerin güvenme eğilimi, öznelerin toplam iş tecrübesi yılları, deneklerin iş türü ve deneklerin iş düzeyi) Amerika Birleşik Devletleri'nde, hem liderin psikolojik sermaye düzeyinin hem de şeffaflık düzeyinin, izleyicilerin o lidere olan güvenini ve takipçilerinin bu liderin etkinliğini değerlendirmesini etkilediği belirlenmiştir. Çalışmada görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik özelliklerini kullanarak örgütte güven sağlanıp, bu güven ile de birlikte kişilerde pozitif örgütsel davranışlar ortaya çıkmaktadır.

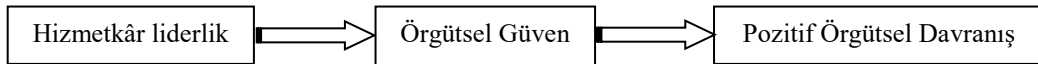
2.5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Çalışmanın temel amacını hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisinde örgütsel güvenin rolünün tespit edilmesi oluşturmaktadır.

Çalışmamızda kullanacağımız araştırma modelimiz Şekil 2'de gösterilmiştir. Hizmetkâr liderlik sayesinde örgütsel güvenin kazanılması ve bunun sonucunda örgütsel davranışların şekillenmesi ve sonuçta başarı elde edilmesi araştırmamızın konusu, hizmetkâr liderin ne kadar etkili olduğu ise çalışmamızın amacını oluşturmaktadır.

Şekil 2

Tezin Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmayla ilgili bilgiler verilmektedir. Araştırmada bulunan kavramlar hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış olarak belirlenmiş ve bu kavramlar arasındaki ilişkiye dair bir model test edilmiştir. Ayrıca çalışmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, veri analizleri, veri toplama yöntemi ile beraber buradan elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Günümüz koşullarında iyi bir örgütlenme, örgütlenmeyi sağlamak için ise pozitif davranışa sahip çalışanlar ve de en önemlisi iyi bir yönetici başarılı olabilmenin en önemli nedenleridir. Yapılan bu çalışmada amaçlardan biri de kurum başarısı için gerekli olduğu düşünülen hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranışın ne kadar etkin olduklarını ortaya koymaktır.

Hizmetkâr liderlik, liderlik anlayışı ile neredeyse tamamen zıt tarzda bir yaklaşım olmasına rağmen başarıya ulaşmakta liderliğe göre çok daha başarılı bir yönetici şeklidir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderlik liderlikten farklı olarak kendini çalışanı yerine koyabilen, ona yapabileceği görevi verebilecek kadar iyi gözlemci, dertlerini dinleyip çözüm için çalışması yanında cesaretle verici bir yapıya sahip olan fakat yeri gelince de cezalandırıcı hak ve hakkaniyete önem veren bir liderlik şekli olarak görülmektedir. Yöneticinin böyle bir yapıda olması yanında örgüte verdiği güven ve karşılığında örgütten gördüğü güvende yine kurum ve lider başarısında etkilidir. Örgütsel güvenin sağlanması örgütte lider ve çalışanlar arasında sağlıklı bir bağ kurulmasına sebep olmaktadır (Henttonen ve Blomqvist, 2005). Bu bağ ile birlikte çalışanın kuruma sahiplenmesi ve bilgi birikimini kurum için harcaması kurum

başarısında yine çok etkili olacaktır. Fakat bu güvenin oluşması zaman isteyen ve asla taklidi olmayan bir özelliktir. Kurum her türlü malzemenin yerini doldurabilirken güven duyulan bir çalışanın yerini doldurması çok zamanı alacak ve bir emek gerekecektir (Jones ve George, 1998). Her çalışan belki kendi alanında başarılı olabilir ancak her çalışana güven duyulup kurum teslim edilemez. Bu sebepten örgütsel güvenin duyulabildiği bir kurumda lider çalışanın ihanet etmeyeceği düşüncesiyle güven içinde, çalışan ise aldığı bu güven ile daha rahat ve sahiplenmiş bir şekilde kuruma tüm bilgi birikimini ve zamanını vermeye hazırdır.

Pozitif örgütsel davranış yine çalışma ortamında olması arzu edilen bir durumdur. Kurumların çoğu çalışan alırken belirli kriterlere göre seçim yapmasına rağmen eğer çalışanı başarılı olduğu alanda bir pozisyonda çalıştırmaz ise verim alması çok zordur (Luthans, 2002). Verimli çalışanlar ile çalışmak için kurumda kişilerin kendilerini daha iyi ifade edecekleri pozisyonlara yerleştirilmeleri kurumun yararına olacaktır. Çalışan bu durumda sevdiği ve arzu ettiği pozisyonda ve alanda çalıştığı için daha mutlu ve daha verimli olacaktır.

Hizmetkâr liderlikte liderin, astların kendilerini keşfetmelerini sağlamaları, gelişimlerine olanak sağlamaları açısından onlara destek veren hizmetkâr yapısı çalışanlar için kendilerine, liderlerine ve dolayısıyla da örgüte güveni sağlamaktadır. Örgütsel güveni pozitif yönde olan çalışanlar, kendileri ve örgütleri için en iyiyi elde etmeye gayret etmektedir. Bunun içinde pozitif örgütsel davranışta olduğu gibi kişilerin fayda sağlamak için pozitif davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Üniversiteler bilimsel özerkliği olan, dinamik ve aynı zamanda kamu kişiliği olan kurumlardır. Bu kurumlarda hem çalışanlar hem kurumun hedefleri hep daha fazla başarıdır. Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada ele alınan bir kamu üniversitesinde hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisinde örgütsel güvenin rolünün tespit edilmesi ana amacı oluşturmaktadır.

3.1.1. Ana kütle ve Örneklem

Yapılan çalışma saha araştırmasına dayanmaktadır. Araştırmanın örneklemini Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etmek için araştırmada kullanılacak analizlerin yapılmasını sağlamaya yönelik yeterli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Gerek yönetim ve örgüt konularında sahip olduğu sistematik, gerekse katılımcıların anketleri doğru ve gerçek bir biçimde doldurması için gerekli olan eğitime sahip olmaları ve verilere erken ulaşmak adına çalışmada Hatay Mustafa Kemal Üniversitesindeki çalışanlar tercih sebebi olmuştur.

Örneklemin ana kütleyi temsil etme açısından tesadüfi olan zümrelere (tabakalı) göre örnekleme yöntemine göre (Yamane, 2009), idari ve öğretim kadrosunda çalışan oranlarına göre örnekleme yapılmıştır. Böylelikle çalışılan iki ana pozisyon bazında tesadüfiliğe ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışılan departmanlarda da mümkün olduğunca tesadüfilik yakalanmaya çalışılmıştır. Departman temelinde örneklem alınmamasının sebebi idari kadroda çalışanların departmanlarda da çalıştıkları veya tam tersi olmasından kaynaklanmaktadır.

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nin web sayfasında açıklanan 2019 Yılı Performans Programına (2019) göre hedef kitledeki kişi sayısı geçici sürekli işçi ve yabancı uyruklu öğretim elemanları haricinde 2059 kişidir (Tablo 1).

Tablo 1

Örnekleme Teşkil Eden Ana kütle İçeriği

Çalışılan Kadro	Frekans	Yüzde
Öğretim Elemanı	1129	55
İdari Personel	930	45
Toplam	2059	100

Örnekleme büyüklüğünün hesaplamasında evrendeki birim sayısının bilinmesine göre kullanılan yöntem aşağıda verilmiştir (Yamane, 2009).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N= Evren birim sayısı

n= Örnekleme büyüklüğü

p= İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q= İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

t= Belli bir anlamlılık düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

d=Olayın gerçekleşme olasılığına göre kabul edilen örnekleme hatası

$$n = \frac{2059 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,06)^2 \cdot (2059 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

Yüzde altı hata payı ile örnekleme büyüklüğünün (n) en az 237 kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Belirlenen 237 kişinin zümrelere göre dağılımı ise 130'u öğretim elamanı ve 107'si ise idari personel şeklinde olmalıdır. Zümrelere göre tesadüfliliğin sağlanabilmesi için tüm birimlerdeki personele anket bırakılmış ilgili belirlenen dağılıma ulaşıldığında anket toplama işi sonlandırılmıştır.

3.1.2. Anketin Yönetimi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmadaki saha çalışmasında veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket iki sayfa ve dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin geçerli ve güvenilir sonuç üretmesi için öncelikle katılımcılara anketle ve uygulanışıyla alakalı bilgi verilmiştir. İlk bölümde demografik sorular yer alırken diğer üç bölüm hazır ölçeklerden oluşmaktadır.

İlk bölümde bahsedilen demografik özelliklerde katılımcılara yedi maddeden oluşan sorular sorulmuştur. Bu kısımdaki maddelerden katılımcının yaşı, kurumdaki çalışma süresi ve iş hayatındaki toplam süresi açık uçlu olup katılımcının kendinin doldurması istenmiştir. Çalışma süreleri katılımcılara kolaylık sağlamak açısından yıl ve ay şeklinde istenmiş fakat daha sonra veri girişi sırasında aya dönüştürülmüştür. Anketteki cinsiyet (kadın/erkek), medeni durum (evli/bekâr/diğer), eğitim durumu (ilk ve orta öğretim/lise/ön lisans/lisans ve lisansüstü), kurumdaki pozisyonu (işçi/memur/alt kademe yöneticisi/orta ve üst kademe yöneticisi/diğer) ilişkin sorular ise kategorik sorulardır.

Ölçeklerin seçiminde yerli ve yabancı akademik yazında geçerliği ve güvenilirliği en yüksek olan ölçekler esas alınmıştır. Kullanılan ölçekler Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Güven, Pozitif Örgütsel Davranış ölçekleridir.

Hizmetkâr liderlikte Liden ve arkadaşlarının (2008) Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden (Servant Leadership Questionnaire, SL28) yararlanılmıştır. Toplam 28

ifadeli olan bu ölçeğin yedi boyutu bulunmaktadır. Liden ve arkadaşlarının (2008) bulduğu yedi boyutu ve güvenilirlikleri şu şekildedir: Duygusal destek ve iyileştirme dokuz madde ve $\alpha = 0.76$; topluma değer katmak yedi madde ve $\alpha = 0.83$; kavramsal beceriler dokuz madde ve $\alpha = 0.81$; güçlendirme altı madde ve $\alpha = 0.80$; astlarının kişisel gelişim ve başarısı için yardımcı olma sekiz madde ve $\alpha = 0.82$; astlarını öncelikli tutma dört madde ve $\alpha = 0,86$; etik davranmak 11 madde ve $\alpha = 0.83$. Ölçeğin tüm ifadelerinin güvenilirliği ise $\alpha = 0,98$ 'dir. Liden ve arkadaşlarının (2008) ölçeğinin Ürü Sanı vd.'nin (2013) Türkçeye çevirip uyarlanmış hali bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçekte 10, 14 ve 17 numaralı ifadeler veri girişi sırasında ters kodlanmıştır. Yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderlik Cronbach's Alpha değeri 0,96 çıkmıştır.

Örgütsel güven ölçeğinde çalışmanın örneklem çerçevesini üniversite ortamının oluşturması ve çalışanların çoğu zaman bir grupta veya takımla çalışmak durumunda olmamaları nedeniyle, Türkçeye Omarov (2009) tarafından uyarlanan Örgütsel Güven Envanteri kullanılmıştır. Ölçek, Marlowe ve Nyhan (1992) ve Daboval vd.'nin (1994) Güven Envanterindeki örgüte ve yöneticiye güven boyutlarındaki ölçeklerden, çalışma arkadaşlarına güven boyutu ise Cook ve Wall (1980) tarafından oluşturulan ölçekten faydalanılmıştır. Omarov (2009) ölçeğin tümsel güvenini $\alpha = 0,962$, boyutların güven seviyelerini ise şu şekilde belirlemiştir: Yöneticiye güven 10 maddeli olarak alfası 0,95; örgüte güven yedi maddeli olarak 0,89; çalışma arkadaşlarına güven ise beş maddeli olup alfası 0,80'dir. Ankette 18 ve 21 numaralı ifadeler veri girişi sırasında ters kodlanmıştır. Bu çalışmada güven düzeyi olarak Cronbach's Alpha değeri 0,93 bulunmuştur.

Pozitif örgütsel davranış için Luthans ve arkadaşlarının (2007) genel kabul gören ve araştırmalarda çoğunlukla tercih edilen 24 maddelik ölçeğinden faydalanılmıştır. Her boyutta altı madde olan ölçek dört boyutludur. Boyutların güven seviyeleri: İyimserli alfası 0,89; psikolojik dayanıklılık alfası 0,89; umut boyutunun alfası 0,88; öz-yeterliliğin ise 0,89 olup tüm ifadelerin toplamsal güvenilirliği ise $\alpha = 0.932$ 'dir. Çalışmada 24 maddelik ölçeği Türkçeye çevirerek uyarlayan Kıran'dan (2017) faydalanılmıştır. Maddelerde herhangi bir ters kodlama mevcut değildir. Yapılan bu çalışmada Cronbach's Alpha değeri 0,90 çıkmıştır.

Çalışmada kullanılan anketin son üç bölümünü oluşturan; hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış bölümlerinde toplam 74 ifade

bulunmaktadır. Bu ifadeler 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Çok Az Katılıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum olarak 5'li Likert Ölçeğiyle verilmiştir.

Ankete verilen cevapların çalışanların duygu ve düşüncelerini tam olarak yansıttığı varsayılmış olup herhangi bir etik sakınca yaratıp yaratmadığı ile ilgili Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan onay alınmıştır (Bknz. Ek 2). Ana kütle bir kurumdaki çalışanların kurumlarına yönelik tutum ve davranışlarını yansıttığından ayrıca Üniversite Rektörlüğünden anketin uygulanması ile ilgili izin alınmıştır (Bknz. Ek 3). Anket 2019 yılının Mart, Nisan, Mayıs aylarında Üniversitenin tüm birimlerinde çalışanlarına uygulanmıştır.

3.1.3. Eksik ve Hatalı Verilerin Ayıklanması

Dağıtılan anketlerden 262 tanesi geri dönmüştür. Zümrelere göre oran (% 45 idari ve % 55 öğretim elemanı) ve örneklem sayısı (237 kişi) tutturulduğundan anket toplama işi sonlandırılmıştır.

Ankete cevap verenlerin verdikleri cevaplar kontrol edilmiştir. Sekiz ankette ölçeklere verilen cevap veri eksikliğinden dolayı analiz öncesi çıkarılmıştır. Katılımcıların ölçeklere tutarlı cevap verip vermediklerine yönelik tüm ölçeklerin bütünlüştürülmüş standart sapmasına bakılmıştır. Her bir katılımcının standart sapma puanının 0,30 üstünde olduğu anlaşılmıştır. Analiz, 254 adet anket ile yapılmıştır.

Ankette kullanılan demografik değişkenlerinin analiz sırasında veri kaybı yaşanmaması için kategorileri yeniden düzenlenmiştir. Medeni durumda kendini diğer olarak seçen bir katılımcı dul olduğu düşünülerek bekâr olarak değiştirilmiştir. Bulduğu birim sorusuna verilen açık uçlu cevaplar Rektörlük ve Eğitim birimi şeklinde iki kategoriye düşürülmüştür. Açık uçlu soru olan pozisyon ise idari ve öğretim elemanı şeklinde iki kategoride toplanmıştır. Kurum tecrübesi ve toplam tecrübe yıl ve ay bazında doldurulmuş veri girişi sırasında aya dönüştürülmüştür.

Eksik veriler için kategorik ve sıralı olan medyan ile aralıklı ölçekle ölçümlenmiş ortalama ile doldurulmuştur. Kategorik olarak tanımlanmış olan eğitim (iki katılımcı), medeni durum (beş katılımcı) ve cinsiyet (iki katılımcı) verisi medyan

ile doldurulmuştur. Sıralı ölçekle ölçülmüş yaş (24 katılımcı), kurum tecrübesi (14 katılımcı) ve toplam tecrübe (beş katılımcı) değişkenlerinin eksik verisi aritmetik ortalama ile doldurulmuştur. Aralıklı ölçekle ölçümlenmiş ölçek ifadelerinden 43 tanesinin bir ile dört arasında değişen katılımcının eksik verisi medyan ile doldurulmuştur.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan Analizler

Yapılan bu çalışmada kullanılan verilerin istatistiksel analizinde hazır istatistik paket programları (SPSS 23.0 ve AMOS 23.0) kullanılmıştır. Hipotez testlerine geçilmeden önce analiz programına girilen verilerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygunluğu test edilmiş, analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Daha sonra çalışanların demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, elde edilen veriler frekans tablolarına dönüştürülerek sunulmuştur. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Güven ve Pozitif Örgütsel Davranış ölçeklerinin yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Açıklama yöntemi olarak Temel Bileşenler Analizi ve dönüştürme yöntemi olarak ise Varimax yöntemi kullanılmıştır. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett ki kare testi örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığına yönelik yapılmıştır (Nakip, 2013). Faktör analizinin geçerli olabilmesi için KMO testi sonuç değerinin % 60'ın üzerinde olması, Bartlett ki kare testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ($p \leq 0,05$) olması gerekmektedir (Nakip, 2013). Faktör matrisi tablolarında faktör yükü 0,40'ın üzerinde olanlar dikkate alınmıştır (Anderson vd., 2004).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin kendi içinde tutarlı olup olmadığını sorgulamak için güvenilirlik analizi (Nakip, 2013) olarak Likert tipi ölçeklerde sıklıkla kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. İfadeler arasındaki korelasyon katsayısının % 25'ten yüksek olması beklenir (Nakip, 2013). Buna göre Alfa katsayısının aldığı değerlerin güvenilirliği % 70 olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978'den aktaran, Nakip, 2013) Ayrıca ölçek güvenilirlikleri ortalama açımlayıcı varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlikle (CR) test edilmiştir. AVE değeri olarak 0,50 ve CR değeri olarak 0,70'in üzerindeki değerler temel alınmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, pozitif örgütsel davranış alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, pozitif örgütsel davranış alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Belirtilen kavramlar arasındaki ilişkileri tespit etmek için belirtilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) oluşturulmuştur. Bu modelin iyi uyum skorları için belirtilen istatistik ve kesme noktaları: ki-kare uyum testi (χ^2 (CMIN)/df \leq 3), iyi uyum indeksi (GFI \geq 0,85), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI \geq 0,92), standardize ortalama hataların karakökü (SRMR \geq 0,08), yaklaşık hataların ortalama karaköküdür (RMSEA \geq 0,09) (Hair vd., 2006). Aracılığın belirlenmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde yapılmıştır. Aracılık değişkeninin tespitinde anlamlılık düzeyine ilişkin test olarak Sobel Testi (Sobel 1982) kullanılmıştır.

3.1.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizlerine geçmeden önce ölçek ifadelerine yönelik her katılımcının verdiği cevapların tutarlı olup olmadığına yönelik standart sapmasına bakılmış ve 0,30'un altında cevap ve uç değerler olmadığı görülmüştür. Katılımcıların ortak varyans tutarsızlığını engellemek için dağıtılan anketlerde kendilerini ifade edecek ibare kullanılması istenmemiştir (Armstrong ve Overton, 1977). Ayrıca ortak varyans tutarsızlığının (Podsakoff vd., 2003) olup olmadığına yönelik tüm değişkenlere Harman'ın tek faktör testi altında AFA yapılmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Yapılan analizde açıklama yöntemi olarak kullanılan maximum likelihood sonucunda açıklama gücü % 50'nin altında kalarak (% 28,426; KMO=0.918; Barlett Testi $_{df=2701}=14339,535$; $p<0,0001$ düzeyinde anlamlı) ölçek değişkenlerinin tek bir faktörde toplanmadığı ve katılımcıların tutarlı cevap verdiği görülmüştür.

Tablo 2'de tanımlayıcı istatistikler ve çarpıklık basıklık değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde, pozitif örgütsel davranışın ortalama en yüksek ilk soruda ve 4,29 \pm 0,810, en düşük ise dördüncü soruda 3,07 \pm 1,135 olduğu tüm soruların ortalamasının ise 3,67 \pm 0,617 olduğu görülmüştür. Pozitif örgütsel davranış alt boyutları ortalamaları öz-yeterlilik 3,70 \pm 0,793, psikolojik dayanıklılık 3,38 \pm 0,830, iyimserlik 3,84 \pm 0,690 ve uyum 3,95 \pm 0,715 olarak elde edilmiş. Çarpıklık-basıklık değerleri incelendiğinde -1 ile +1 arasındaki değerleri aldığı görülmekte ve bu yüzden de normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Boyut değerlerine göre

çarpıklık-basıklık katsayı değerleri hizmetkâr liderlik için -0,378 ve -0,559 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre hafif sağa çarpık ve basıktır. Örgütsel güven için çarpıklık-basıklık katsayı değerleri -0,482 ve -0,179 olarak bulunup hafif sağa çarpık ve basık olduğu görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış için ise -0,299 ve 0,450 olarak bulunarak hafif çarpık ve sivri olduğu yargısına varılmıştır.

Tablo 2

Ölçek İfadeleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Yatıklık		Basıklık	
						Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
pod1	254	1	5	4,29	0,810	-1,470	0,153	3,210	0,304
pod2	254	1	5	4,20	0,773	-0,836	0,153	0,753	0,304
pod3	254	1	5	3,86	0,846	-0,200	0,153	-0,543	0,304
pod4	254	1	5	3,07	1,135	-0,116	0,153	-0,621	0,304
pod5	254	1	5	3,85	0,964	-0,889	0,153	0,683	0,304
pod6	254	1	5	3,35	1,026	-0,377	0,153	-0,188	0,304
pod7	254	1	5	3,48	1,113	-0,437	0,153	-0,486	0,304
pod8	254	1	5	3,28	1,057	-0,226	0,153	-0,412	0,304
pod9	254	1	5	3,11	1,243	-0,236	0,153	-0,948	0,304
pod10	254	1	5	3,69	0,974	-0,360	0,153	-0,287	0,304
pod11	254	1	5	3,96	0,882	-0,907	0,153	1,019	0,304
pod12	254	1	5	4,28	0,759	-1,018	0,153	1,275	0,304
pod13	254	1	5	3,26	1,068	-0,192	0,153	-0,498	0,304
pod14	254	1	5	3,17	1,297	-0,198	0,153	-1,062	0,304
pod15	254	1	5	3,89	0,885	-0,756	0,153	0,842	0,304
pod16	254	1	5	3,85	0,881	-0,752	0,153	0,851	0,304
pod17	254	1	5	3,40	1,054	-0,289	0,153	-0,477	0,304
pod18	254	1	5	3,57	1,086	-0,669	0,153	-0,001	0,304
pod19	254	1	5	4,09	0,809	-0,760	0,153	0,523	0,304
pod20	254	1	5	3,33	1,010	-0,111	0,153	-0,424	0,304
pod21	254	1	5	3,48	0,874	-0,136	0,153	-0,192	0,304
pod22	254	1	5	3,96	0,828	-0,767	0,153	0,773	0,304
pod23	254	1	5	3,43	1,056	-0,441	0,153	-0,172	0,304
pod24	254	1	5	3,92	1,106	-0,879	0,153	0,073	0,304
og1	254	1	5	3,86	1,018	-0,831	0,153	0,250	0,304
og2	254	1	5	3,85	0,960	-0,716	0,153	0,230	0,304
og3	254	1	5	3,96	0,991	-0,895	0,153	0,455	0,304
og4	254	1	5	3,91	1,021	-0,842	0,153	0,267	0,304
og5	254	1	5	3,81	1,077	-0,699	0,153	-0,198	0,304
og6	254	1	5	4,04	1,009	-0,987	0,153	0,508	0,304
og7	254	1	5	4,04	0,967	-1,065	0,153	0,966	0,304
og8	254	1	5	4,09	0,994	-1,044	0,153	0,702	0,304
og9	254	1	5	3,93	0,934	-0,797	0,153	0,544	0,304
og10	254	1	5	3,69	1,210	-0,732	0,153	-0,430	0,304
og11	254	1	5	3,98	0,974	-0,755	0,153	0,074	0,304
og12	254	1	5	3,91	0,936	-0,801	0,153	0,283	0,304
og13	254	1	5	3,99	0,926	-0,849	0,153	0,425	0,304
og14	254	1	5	3,93	0,978	-1,093	0,153	1,215	0,304
og15	254	1	5	3,79	0,934	-0,621	0,153	0,245	0,304
og16	254	1	5	3,28	1,227	-0,397	0,153	-0,748	0,304
og17	254	1	5	3,25	1,205	-0,324	0,153	-0,680	0,304
og18	254	1	5	2,61	1,323	0,269	0,153	-1,086	0,304
og19	254	1	5	3,35	1,203	-0,381	0,153	-0,681	0,304
og20	254	1	5	2,88	1,331	0,016	0,153	-1,136	0,304
og21	254	1	5	2,56	1,292	0,292	0,153	-0,978	0,304
og22	254	1	5	3,15	1,222	-0,163	0,153	-0,844	0,304
hl1	254	1	5	3,44	1,317	-0,518	0,153	-0,879	0,304
hl2	254	1	5	3,35	1,276	-0,416	0,153	-0,879	0,304
hl3	254	1	5	3,71	1,121	-0,652	0,153	-0,274	0,304
hl4	254	1	5	3,53	1,259	-0,523	0,153	-0,758	0,304
hl5	254	1	5	3,23	1,259	-0,295	0,153	-0,922	0,304

hl6	254	1	5	2,69	1,213	0,085	0,153	-0,876	0,304
hl7	254	1	5	3,18	1,238	-0,261	0,153	-0,862	0,304
hl8	254	1	5	3,14	1,210	-0,159	0,153	-0,881	0,304
hl9	254	1	5	3,23	1,265	-0,296	0,153	-0,917	0,304
hl10	254	1	5	1,68	1,158	1,546	0,153	1,158	0,304
hl11	254	1	5	3,36	1,230	-0,424	0,153	-0,741	0,304
hl12	254	1	5	3,23	1,247	-0,325	0,153	-0,875	0,304
hl13	254	1	5	2,94	1,324	-0,094	0,153	-1,163	0,304
hl14	254	1	5	2,45	1,443	0,437	0,153	-1,238	0,304
hl15	254	1	5	3,57	1,177	-0,641	0,153	-0,435	0,304
hl16	254	1	5	3,51	1,215	-0,554	0,153	-0,609	0,304
hl17	254	1	5	1,92	1,194	1,165	0,153	0,317	0,304
hl18	254	1	5	3,05	1,221	-0,169	0,153	-0,891	0,304
hl19	254	1	5	3,20	1,149	-0,297	0,153	-0,541	0,304
hl20	254	1	5	3,54	1,112	-0,577	0,153	-0,379	0,304
hl21	254	1	5	3,58	1,142	-0,693	0,153	-0,153	0,304
hl22	254	1	5	3,61	1,100	-0,607	0,153	-0,174	0,304
hl23	254	1	5	3,64	1,122	-0,697	0,153	-0,155	0,304
hl24	254	1	5	3,54	1,130	-0,552	0,153	-0,308	0,304
hl25	254	1	5	3,85	1,112	-0,943	0,153	0,334	0,304
hl26	254	1	5	3,89	1,151	-0,991	0,153	0,268	0,304
hl27	254	1	5	2,07	1,314	0,901	0,153	-0,472	0,304
hl28	254	1	5	2,37	1,234	0,432	0,153	-0,836	0,304

Ölçeklerin yapısal geçerliliği için tüm ölçek ifadeleri bir bütün olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan AFA'da öncelikle ölçeklerin örneklem yeterliliğine bakılmış ve yeterli olduğu sonucuna varılmıştır (KMO=0.918; Barlett Testi_{df=2701}=14339,535; $p<0,0001$ düzeyinde anlamlı).

Yapılan Temel Bileşenler faktör analizinde ilgili 74 ifade % 70,160 açıklama gücünde 14 faktörde toplanmış Kaiaser Normalleştirilmiş Varimax döndürme yönteminde farklı faktörlere yakın oranda (bir ifade) yüklenmiş ve iki (dört ifade) veya tekil (dört ifade) şekilde faktör oluşturmuş ifadeler çıkarıldığında en uygun sonuca ulaşılmıştır. Pozitif örgütsel davranış ölçeğinden beş ifade (pod23, pod9, pod1, pod4, pod6 nolu ifadeler), örgütsel güvende iki ifade (og18, og21 nolu ifadeler) ve hizmetkâr liderlikte iki ifade (hl28, hl27 nolu ifadeler) olmak üzere dokuz ifade analizden çıkarılmış, kalan 66 ifade dokuz faktörde toplanmış olup açıklama gücü % 70,321'dir. Hizmetkâr liderlik iki boyut, örgütsel güven üç boyut ve pozitif örgütsel davranış ise dört boyut çıkmıştır. Bu sonuçları önceki çalışma ve ölçeklerle karşılaştırdığımızda hizmetkâr liderlik boyutu Liden vd.'nin (2008) ölçeğinde yedi alt boyut olarak, Ürü Sanı vd. (2013) ölçeğinde ise beş alt boyuttan oluşmuştur. Örgütsel güven boyutu ise Omarov (2009) ölçeğindeki gibi üç alt boyutla boyutlanmıştır. Pozitif örgütsel davranış boyutu Luthans vd. (2007), Çetin ve Basım (2012) ve Kıran (2017) ile benzer bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik dışında ölçekler teorik geçerlilikleri çerçevesinde alt boyut sayısında bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik alt boyutlar örneklem faktöründen dolayı istenildiği ölçüde değildir.

Tablo 3

Faktör Analiz Sonuçları

Madde no	Hizmetkâr liderlik 1.boyut	Yöneticiye güven	Kuruma güven	İş arkadaşlarına güven	Öz-yeterlilik	Psikolojik dayanıklılık	İyimserlik Umut	Hizmetkâr liderlik 2. boyut	Faktör Yükları
h112	0,835								
h18	0,829								
h113	0,815								
h17	0,798								
h19	0,792								
h124	0,778								
h123	0,774								
h111	0,767								
h14	0,765								
h13	0,762								
h122	0,760								
h15	0,740								22,785
h16	0,733								
h119	0,730								
h118	0,721								
h120	0,716								
h12	0,712								
h121	0,712								
h115	0,684								
h126	0,647								
h116	0,628								
h125	0,621								
h11	0,586								
og4		0,768							
og9		0,764							
og7		0,755							
og5		0,754							
og6		0,728							
og2		0,723							10,664
og3		0,714							
og8		0,669							
og1		0,580							
og10		0,541							
og22			0,832						
og20			0,815						
og17			0,809						6,042
og19			0,781						
og16			0,727						
og13				0,859					
og12				0,850					
og14				0,805					5,940
og15				0,795					

ogl1	0,665		
pod16	0,765		
pod17	0,754		
pod14	0,690		5,635
pod5	0,662		
pod3	0,628		
pod13		0,756	
pod8		0,730	
pod18		0,662	5,126
pod20		0,643	
pod7		0,637	
pod24			0,679
pod19			0,677
pod22			0,555
pod15			0,534
pod21			0,492
pod11			0,751
pod12			0,691
pod10			0,638
pod2			0,454
hl17			0,752
hl10			0,705
hl14			0,545

Not: Açımlayıcı yöntem Temel Bileşenler Analizi, döndürme yöntemi Kaiser Normalleştirilmiş Varimax, Toplam Açıklama Gücü % 70,321'dir.

Tablo 4

Ölçek İfadeleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler (n=254)

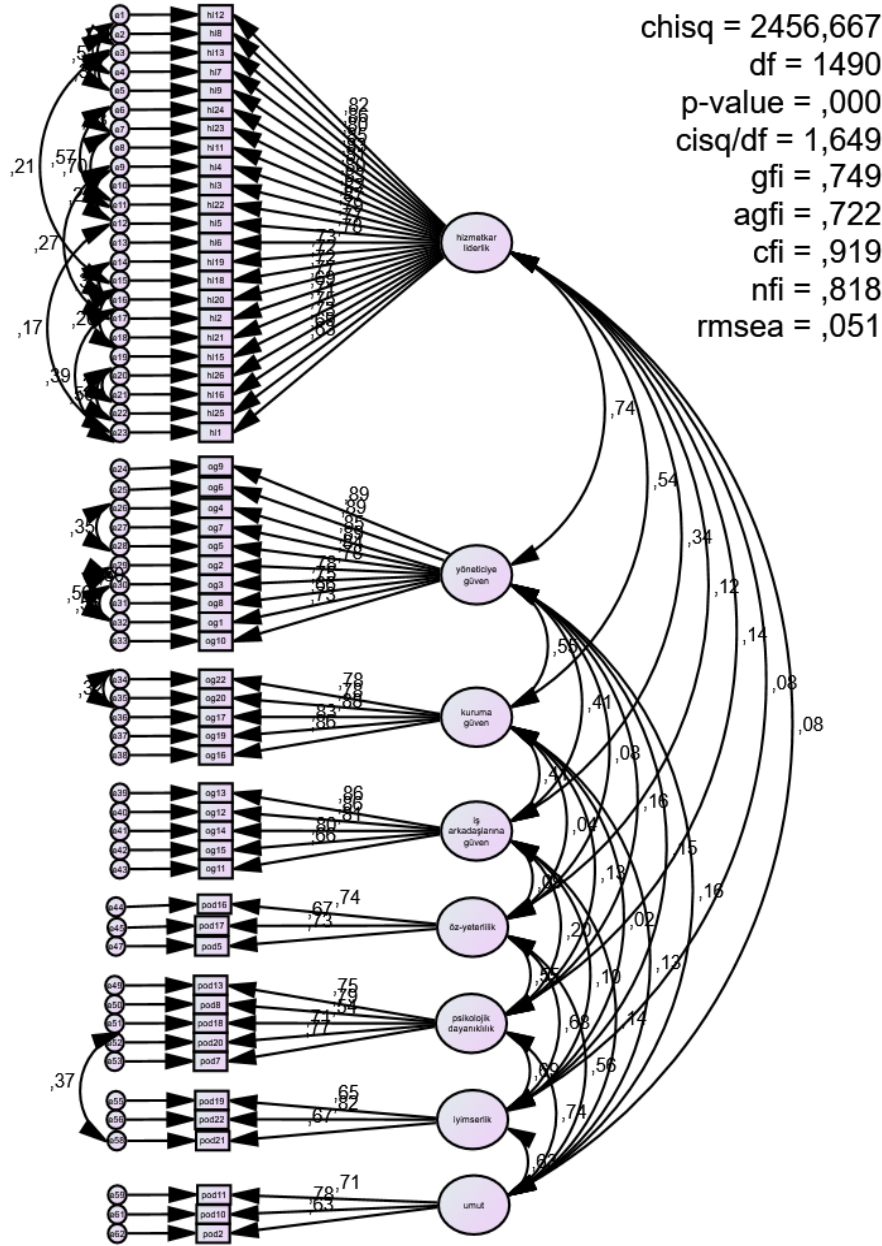
	Min.	Maks	□	ss.	Çarpıklık		Basıklık	
					Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Yaş	23	65	39,81	7,869	0,176	0,153	-0,538	0,304
Kurum içi çalışma	2	396	134,83	94,134	0,546	0,153	-0,915	0,304
Kariyer	10	423	187,02	98,658	0,160	0,153	-1,083	0,304
Hizmetkâr liderlik	1,00	5,00	3,3920	0,94471	-0,378	0,153	-0,559	0,304
Örgütsel güven	1,58	5,00	3,7275	0,72020	-0,482	0,153	-0,179	0,304
Yöneticiye güven	1,00	5,00	3,9173	0,84942	-0,904	0,153	0,706	0,304
Kuruma güven	1,00	5,00	3,1811	1,07811	-0,218	0,153	-0,784	0,304
İş arkadaşlarına güven	1,00	5,00	3,9181	0,79658	-0,833	0,153	0,633	0,304
Pozitif örg. davranış	1,21	5,00	3,6721	0,61739	-0,299	0,153	0,450	0,304
Öz-yeterlilik	1,33	5,00	3,6995	0,79318	-0,464	0,153	0,450	0,304
Psikolojik dayanıklılık	1,00	5,00	3,3827	0,82989	-0,227	0,153	-0,115	0,304
İyimserlik	1,33	5,00	3,8451	0,69099	-0,467	0,153	0,595	0,304
Uyum	1,33	5,00	3,9541	0,71504	-0,650	0,153	0,798	0,304

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce ölçek değişkenlerinin çarpıklık ve basıklıklarına bakılmış mutlak değer olarak 2'den büyük herhangi ifadeye rastlanılmamıştır (Tablo 4).

Açımlayıcı faktör analizinde çıkan sonucun iyi uyum sağlayıp sağlamadığına yönelik birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizde sahip iyi uyum istatistikleri üretilmemesi ($\chi^2(CMIN) = 4131,802$; $df = 1979$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,088$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,636$; $AGFI = 0,606$; $CFI = 0,830$; $RMSEA = 0,066$ ($PLOSE < 0,001$); $SRMR = 0,059$) nedeniyle düşük faktör yüklerine sahip ifadeler (0,50'nin altında) silinmiş ve hata terimleri arasında programın arasında kovaryanslar çizilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinde hizmetkâr liderlik boyutundaki ikinci boyutun bir ifadesi (hl14) faktör yükü 0,50'nin altında olduğu için silinmiş, buna mukabil ilgili boyut iki ifadeye (hl17 ve hl10) düştüğünden boyut olduğu gibi silinmiştir. Pozitif örgütsel davranışın bir boyutunun bir ifadesi (pod12), diğer iki boyutun ikişer ifadesi (pod3, pod14 ve pod24, pod15) faktör yükleri 0,50'nin altında olması gerekçesi ile analizden çıkarılmıştır (Şekil 1). Program yeniden çalıştırıldığında kabul edilebilir iyi uyum istatistikleri üretmiştir: $\chi^2(CMIN) = 2456,667$; $df = 1490$; $\chi^2(CMIN)/df = 1,649$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,749$; $AGFI = 0,722$; $CFI = 0,919$; $RMSEA = 0,051$ ($PLOSE = 0,380$); $SRMR = 0,059$.

Şekil 3

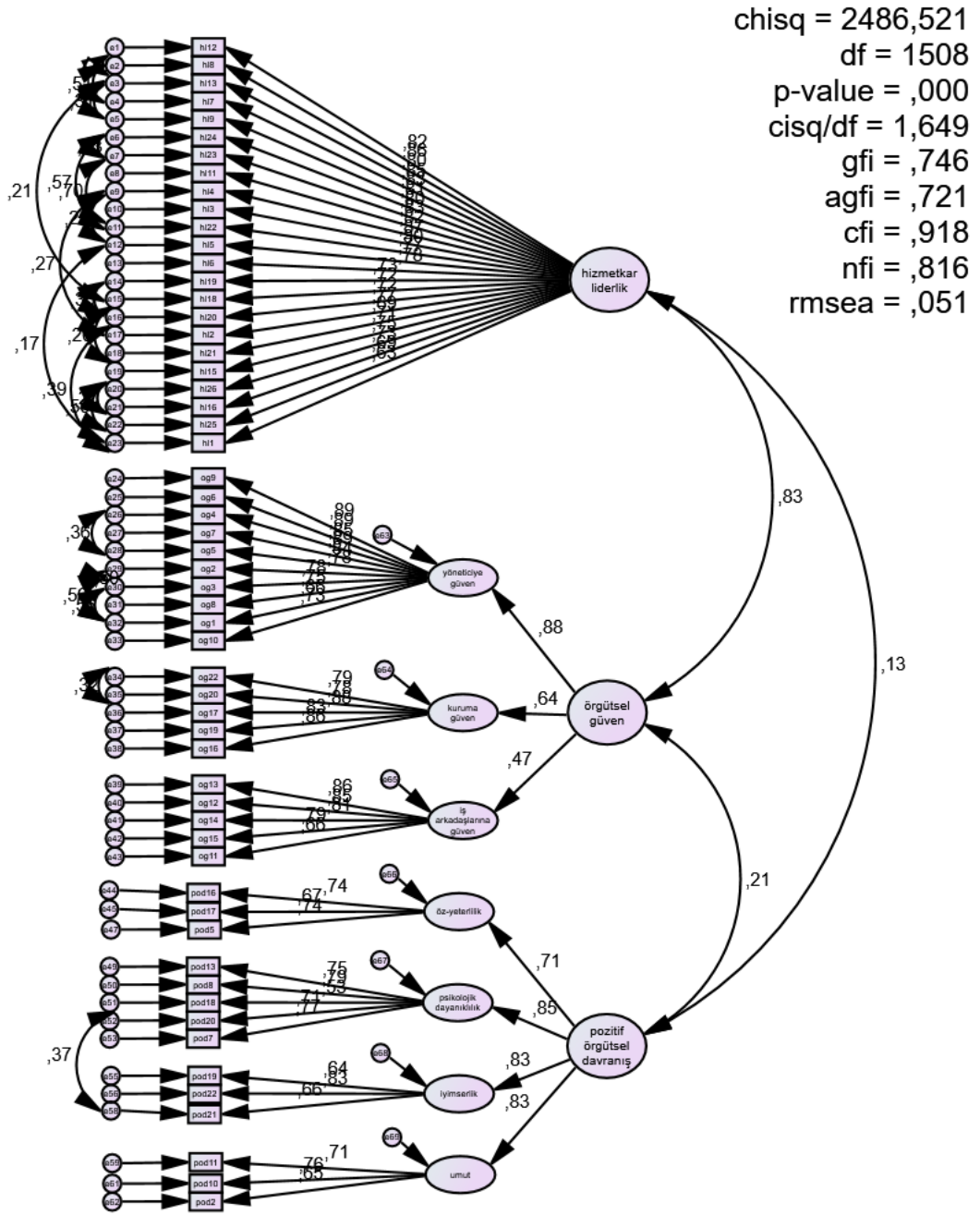
Birinci Düzey DFA Sonucu



Boyutların örgütsel güven ile pozitif örgütsel davranış altında yapılanıp yapılanmadığına yönelik ise ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış (Şekil 2), kabul edilebilir iyi uyum istatistikleri üretilmiştir: $\chi^2(CMIN) = 2486,521$; $df = 1508$; $\chi^2(CMIN)/df = 1,649$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,746$; $AGFI = 0,721$; $CFI = 0,918$; $RMSEA = 0,051$ ($PLOSE = 0,379$); $SRMR = 0,058$.

Şekil 4

İkinci Düzey DFA Sonucu



Doğrulayıcı faktör analizinden çıkan sonuçlar yapı ve güvenilirlik testleri için AVE, CR ve alfa değerlerine bakılmış ve kabul edilebilir sonuçlar elde edildiği düşünülmüştür (Tablo 4). Tabloda görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik 28 ifadeden beşi çıkarılarak 23 ifadeli bir ölçeğe, örgütsel güven 22 ifadeden ikisi çıkarılarak 20 ifadeli bir ölçeğe ve pozitif örgütsel davranış ise, 24 ifadeden 10'u çıkarılarak 14 ifadeli bir

ölçeğe dönüşmüştür. Örgütsel güven alt boyutları yöneticiye güven 10, kuruma güven beş ve iş arkadaşlarına güven beş ifadelidir. Pozitif örgütsel davranış alt boyutları öz-yeterlilik üç, psikolojik dayanıklılık beş, iyimserlik üç ve uyum ise üç ifadeli olmuştur.

Tablo 5

Ölçeklerin DFA Sonrası Yapı Güvenirlik Testleri Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Kalan İfade sayısı	Faktör yükü	AVE	CR	Alfa
<i>Hizmetkâr liderlik</i>	23	-	0,601	0,972	0,972
<i>Örgütsel güven</i>	20	-	0,467	0,712	0,937
Yöneticiye güven	10	0,879	0,657	0,950	0,951
Kuruma güven	5	0,642	0,687	0,916	0,920
İş arkadaşlarına güven	5	0,465	0,640	0,898	0,865
<i>Pozitif örgütsel davranış</i>	14	-	0,648	0,879	0,890
Öz-yeterlilik	3	0,711	0,515	0,761	0,754
Psikolojik dayanıklılık	5	0,847	0,514	0,839	0,837
İyimserlik	3	0,837	0,515	0,759	0,765
Umut	3	0,827	0,500	0,750	0,742

3.2. BULGULAR

Çalışma sonucunda katılımcıların verdiği cevaplar ışığında aşağıdaki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Yürütülen çalışmaya cevap veren katılımcılardan % 65,40'nın erkek, %34,60'ın kadın çalışan olduğu, medeni durumuna göre incelendiğinde % 74,8 evli, % 25,2'si ise bekâr, eğitim durumuna göre ilköğretim % 5, lise % 6,6, ön lisans %33,6, lisans ve lisansüstü 54,8 olduğu görülmektedir.

Tablo 6

Demografik Değişkenler ile İlgili Frekans Tablosu

Cinsiyet (%)		Medeni Durum (%)	
Erkek 170 (% 65,4)	Kadın 90 (% 34,6)	Evli 190 (% 74,8)	Bekâr 64 (% 25,2)
Eğitim Durumu (%)		Pozisyon (%)	
İlköğretim 13 (% 5)	Lise 17 (% 6,6)	Ön Lisans 87 (% 33,6)	Lisans / Lisansüstü 142 (% 54,8)
Çalışma bölümü (%)		Yaş (yıl)	
Rektörlük 54 (% 23,3)	Eğitim 178 (% 76,7)	İdari personel 110 (% 46,4)	Kurum içi tecrübe (ay) 187,02
			Kariyer (ay) 98,658
Ortalama	39,81	134,83	
Standart sapma	7,869	94,134	

Çalıştığı bölümüne göre % 23,3'ü rektörlük, % 76,7'si eğitim alanında ve % 8,7'nin ise boş bıraktığı, çalışılan pozisyona göre % 46,4 idari personel, % 53,6'sı eğitim kadrosunda olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre katılımcıların ortalaması 39,81 ($\pm 7,869$) olarak tespit edilmiştir. Ankete cevap veren katılımcıların kurumda çalışma süresi ortalaması yaklaşık 11 (± 8) yıl, toplam çalışma süreleri ise ortalaması yaklaşık 16 (± 8) yıl olarak belirlenmiştir (Tablo 6).

Yürütülen çalışmada hizmetkâr liderlik ölçeği ortalama puanı $3,39 \pm 0,945$; örgütsel güven ölçeği ortalama puanı $3,728 \pm 0,720$ ve pozitif örgütsel davranış ölçeği ortalama puanı ise $3,672 \pm 0,618$ olarak tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin ortalama puanının 3,39 olması orta derecenin üzerinde bir hizmetkâr lider yönetimi olduğu, örgütsel güven ölçeğine göre ortalama puanın 3,72 olması örgüt içerisindeki güven seviyesinin iyiye yakın bir seviyede olduğunu, yönetime güven ortalama puanı 3,91 olarak hesaplanmış ve buda yönetime güvenin iyi bir seviyede olduğunu yani çalışanların yöneticiye karşı güven duyarak çalışabildiğini, kuruma güven ortalama puanı 3,18 orta seviyede kuruma karşı bir güven olduğunu, iş arkadaşlarına güvenin ise 3,91 gibi iyi seviyede bir puana sahiptir. Güven ölçek ve boyutlarına göre kurumda hem yönetime hem kuruma hem de iş arkadaşları arasında arzu edilen seviyede bir güven ortamı olduğu görülmektedir. Pozitif örgütsel davranış ortalama puanının 3,67 olması örgüt çalışanlarının pozitif yönde davranış gösterdiği ve bu davranış seviyesinin iyiye yakın olduğunu, öz-yeterlilik ortalama puanının 3,70 olduğu, psikolojik dayanıklılık ortalama puanı 3,38 olduğu, iyimserlik ortalama puanının 3,84 olduğu ve uyum ortalama puanının 3,95 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre pozitif davranış göstermede beklenen boyutların iyi seviyede olduğu ve sonuçta kurumdaki çalışanların uyumlu, iyimser, psikolojik olarak dayanıklı ve öz-yeterlilikli kişilerden oluştuğu yargısına ulaşılmaktadır.

3.2.2. Farklılık Analizleri

Çalışmada bulunan demografik değişkenlerin araştırma kavramları olan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış ortalamaları üzerinde farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkilerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik t ve f testleri yapılmıştır.

3.2.2.1. t testi

Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve alt boyutları ile pozitif örgütsel davranış ve alt boyutları üzerine demografik değişkenlerin farklılıklara bir etkisinin olup olmadığına saptamaya yönelik yapılan t testi, ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Demografik Değişkenler İtibariyle Kavramlarla İlgili t Testi

Demografik Boyutlar		Cinsiyet		Medeni durum		Çalışılan birim		Pozisyon	
		Erkek	Kadın	Evli	Bekâr	Rektörlük	Eğitim	İdari personel	Öğretim Elemanı
Hizmetkâr Liderlik	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,3293	3,5122	3,3558	3,4993	3,2842	3,3771	3,4518	3,2978
	S	0,94733	0,93329	,93061	,98505	0,80528	0,97375	0,87612	0,97908
	t	1,468		-1,051		-0,638		1,267	
Örgütsel güven	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,6703	3,8373	3,7025	3,8018	3,6423	3,7401	3,7947	3,6813
	S	0,72594	0,70011	0,73402	0,67757	0,62995	0,74961	0,64971	0,78139
	t	1,760		-0,954		-0,870		1,204	
Yöneticiye güven	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,8240	4,0966	3,8895	4,0000	3,9130	3,9045	4,0464	3,8055
	S	0,85067	0,82243	0,88329	0,74001	0,66787	0,89883	0,73431	0,92473
	t	2,451*		-0,900		0,075 ^T		2,233 ^{*T}	
Kuruma güven	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,2060	3,1333	3,1432	3,2938	2,8667	3,2640	3,0727	3,3165
	S	1,09422	1,05110	1,07365	1,09194	1,03377	1,07385	1,05438	1,05242
	t	-0,509		-0,966		-2,402*		-1,777	
İş arkadaşlarına güven	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,8335	4,0805	3,9116	3,9375	3,9185	3,9000	4,0600	3,7953
	S	0,78959	0,78915	0,80355	0,78143	0,74986	0,82620	0,75349	0,82403
	t	2,366*		-0,225		0,147		2,566*	
Pozitif örgütsel davranış	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,6437	3,7266	3,6673	3,6864	3,5463	3,6878	3,6844	3,6327
	S	0,58834	0,66981	0,63969	0,55029	0,63588	0,60475	0,66116	0,58104
	t	1,015		-0,214		-1,488		0,641	
Öz-yeterlilik	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,6826	3,7318	3,6860	3,7396	3,5000	3,7584	3,6424	3,7270
	S	0,75677	0,86242	0,82736	0,68614	0,89899	0,77204	0,87636	0,72911
	t	0,468		-0,467		-2,071*		-0,811	
Psikolojik dayanıklılık	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,3425	3,4598	3,3747	3,4063	3,2852	3,3775	3,4364	3,3087
	S	0,82960	0,82975	0,85114	0,76922	0,89071	0,80363	0,87877	0,78468
	t	1,069		-0,262		-0,721		1,182	
İyimserlik	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,8363	3,8621	3,8561	3,8125	3,8148	3,8277	3,8909	3,7612
	S	0,66854	0,73585	0,70964	0,63656	0,63664	0,69995	0,72259	0,64638
	t	,281		0,436		-0,121		1,459	
Uyum	N	167	87	190	64	54	178	110	127
	\bar{x}	3,9142	4,0307	3,9474	3,9740	3,7593	3,9944	3,9333	3,9501
	S	0,69610	0,74818	0,73833	0,64599	0,83783	0,66334	0,83232	0,62301
	t	1,233		-0,257		-2,139*		-0,177 ^T	

Not: *p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlıdır. ^TVaryanslar eşit olmayan t değerleri esas alınmıştır.

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre yapılan test sonucunda, medeni duruma göre boyut ve alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Cinsiyet değişkenine göre ise örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven erkek

(3,824±0,850) ve kadın (4,097±0,822) çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark ($t=2,451$, $p<0,05$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre kadınların erkek çalışanlara göre daha fazla yöneticiye güvendikleri görülmektedir. Yine cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven alt boyutlarından iş arkadaşlarına güven erkek (3,833±0,789) ve kadın (4,080±0,789) çalışanlar arasında istatistiki olarak anlamlı ($t=2,366$, $p<0,05$) bir fark tespit edilmiştir. Bulunan bu farktan dolayı kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş arkadaşlarına daha fazla güvendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışma biriminde örgütsel güven boyutunun alt boyutu olan kuruma güven rektörlük çalışanlar (2,867±1,034) ile eğitimde çalışanlar (3,264±1,074) ortalamaları arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı ($t=-2,402$, $p<0,05$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre eğitim çalışanlarının rektörlük çalışanlarına göre kuruma güvenleri daha yüksektir. Çalışma birimi değişkenine göre pozitif örgütsel davranış boyutu alt boyutlarından öz-yeterlilik rektörlük çalışanlarında (3,500±0,899) ve eğitimde çalışanlarda (3,758±0,772) istatistiki olarak anlamlı ($t=-2,071$, $p<0,05$) bulunmuştur. Bu sonuca rektörlük çalışanlarının öz-yeterlilikleri eğitim kısımlarında çalışanlarına göre daha düşüktür. Pozitif örgütsel davranış alt boyutlarında uyum çalışma birimine göre rektörlük çalışanları (3,759±0,838) ile eğitimde çalışanlar (3,994±0,832) arasında istatistiki olarak anlamlı ($t=-2,139$, $p<0,05$) olarak bulunmuş ve eğitim kısımlarında çalışanların rektörlükte çalışanlara göre daha uyum içerisinde olduğu sonucunu vermiştir. Çalışma birimine göre diğer boyut ve alt boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Pozisyon değişkeninde örgütsel güven boyutunun alt boyutu olan yöneticiye güven idari idari personel olarak çalışanlar (4,046±0,734) ile öğretim elemanı olarak çalışanlar (3,806±0,925) ortalamaları arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı ($t=2,233$, $p<0,05$) görülmüştür. Bu duruma göre idari personeller öğretim elemanlarına göre yöneticiye daha fazla güven duyduklarını belirtmişlerdir. Pozisyon değişkenine göre iş arkadaşlarına güven alt boyutundan idari personel (4,060±0,753) ve öğretim elemanı olarak çalışanlar (3,795±0,824) arasında istatistiki olarak anlamlı ($t=2,566$, $p<0,05$) bir fark tespit edilmiştir. Bu fark sonucundan idari personel olarak çalışanların öğretim elemanı olarak çalışanlara göre iş arkadaşlarına daha fazla güvendiği görülmektedir. Pozisyon değişkenine göre diğer boyut ve alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2.2.2 F Testi

Örgütsel güvenin alt boyutlarından kuruma güven eğitim seviyelerine göre istatistiki olarak fark anlamlı ($F=3,936$, $p<0,01$) bulunmuştur. Farkın nedeni için yapılan Posthoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde eğitim seviyeleri arasındaki farklılıkların ilköğretim ($3,867\pm 0,684$) ve ön lisans ($2,915\pm 1,035$) seviyelerindeki çalışanlarda anlamlı olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunlarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek bir ortalama ile kurumlarına güvenmektedirler. Yine örgütsel güvenin alt boyutlarından iş arkadaşlarına güven eğitim seviyelerine göre istatistiki olarak fark anlamlı ($F=2,927$, $p<0,05$) belirlenmiş olmasına rağmen farkın nedeni için yapılan Posthoc testlerinden biri olan Scheffe testi kullanılarak yapılan analizde eğitim seviyeleri arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 8

Eğitim Seviyeleri İtibariyle Kavramlarla İlgili F Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim seviyesi								F testi
	İlköğretim (n=12)		Lise (n=16)		Ön lisans (n=87)		Lisans / lisansüstü (n=139)		
	x	s	X	s	x	s	x	S	
Hizmetkâr liderlik	3,609	0,798	3,443	1,031	3,485	0,857	3,309	0,998	0,859
Örgütsel güven	4,215	0,438	3,806	0,581	3,724	0,622	3,679	0,796	2,139 ^T
Yöneticiye güven	4,317	0,418	3,988	0,691	4,006	0,758	3,820	0,933	1,869 ^T
Kuruma güven	3,867	0,684	3,312	1,032	2,915	1,035	3,273	1,102	3,936**
İş arkadaşlarına güven	4,383	0,635	3,975	0,696	4,025	0,764	3,804	0,830	2,927*
Pozitif örgütsel davranış	3,446	0,692	3,808	0,566	3,654	0,662	3,688	0,588	0,847
Öz-yeterlilik	3,333	1,110	3,771	0,664	3,636	0,859	3,763	0,727	1,381
Psikolojik dayanıklılık	3,117	1,050	3,563	0,942	3,389	0,852	3,381	0,785	0,660
İyimserlik	3,861	0,674	3,958	0,619	3,843	0,733	3,832	0,679	0,160
Uyum	3,694	0,822	4,104	0,567	3,923	0,849	3,978	0,625	0,868 ^T

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır. ^TVaryanslar eşit olmayan t değerleri esas alınmıştır.

3.2.3. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, pozitif örgütsel davranış ve demografik değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını ve ilişki var ise bunun yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 9'da yapılan değişkenlere ilişkin Pearson korelasyon analizi ile ilgili veriler gösterilmektedir.

Örgütsel güven ve alt boyutları kendi aralarında 0,39 - 0,88 aralığında orta ve çok yüksek seviyede ilişkilidir. Demografik değişkenler kendi aralarında 0,73-0,87

aralığında yüksek ve çok yüksek ilişkili çıkmıştır (Tablo 9). Pozitif örgütsel davranış ve alt boyutları kendi aralarında 0,44-0,88 aralığında orta ve çok yüksek ilişkili bulunmuştur.

Tablo detaylı olarak incelendiğinde; yaş değişkeni ile kurumda çalışma süresi ($r=0,73$; $p \leq 0,01$) ve kariyer ($r=0,87$; $p \leq 0,01$) yüksek ilişkili, pozitif örgütsel davranış ile ($r=0,14$; $p \leq 0,05$) zayıf derecede, psikolojik dayanıklılık ile ise ($r=0,20$; $p \leq 0,01$) zayıf derecede ilişkili bulunmuştur. Sonuçlara göre yaş ilerlemesine bağlı olarak çalışanların pozitif örgütsel davranış ve psikolojik dayanıklılığının da arttığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 9

Pearson Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-Yaş												
2-Kurumda Çalışma Süresi	0,73**											
3-Kariyer	0,87**	0,79**										
4-Hizmetkâr Liderlik	-0,07	-0,09	-0,09									
5-Örgütsel Güven	-0,03	-0,05	-0,02	0,70**								
6-Yönetime Güven	-0,08	-0,07	-0,07	0,72**	0,88**							
7-Kuruma Güven	0,01	-0,02	0,01	0,50**	0,79**	0,50**						
8-İş Arkadaşlarına Güven	0,06	0,01	0,04	0,34**	0,67**	0,40**	0,38**					
9-Pozitif Örgütsel Davranış	0,14*	0,07	0,19**	0,12	0,19**	0,18**	0,10	0,16**				
10-Öz-yeterlilik	-0,01	-0,07	-0,01	0,10	0,09	0,09	0,04	0,08	0,73**			
11-Psikolojik Dayanıklılık	0,20**	0,09	0,23**	0,12*	0,20**	0,17**	0,12	0,19**	0,88**	0,44**		
12-İyimserlik	0,11	0,12	0,18**	0,08	0,13*	0,16*	0,04	0,09	0,78**	0,53**	0,57**	
13-Uyum	0,09	0,09	0,16**	0,06	0,15*	0,14*	0,09	0,11	0,77**	0,44**	0,58**	0,49**

Not: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Kariyer değişkeni ile pozitif örgütsel davranış ($r=0,19$; $p \leq 0,01$), psikolojik dayanıklılık ($r=0,23$; $p \leq 0,01$), iyimserlik ($r=0,18$; $p \leq 0,01$) ve uyum ($r=0,16$; $p \leq 0,01$) arasında pozitif yönde zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda kariyerin uzun olması üzerinde pozitif örgütsel davranış ve alt boyutları psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve uyumun etkili olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik boyutu ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında 0,34 - 0,72 aralığında zayıf ve yüksek derecede; psikolojik dayanıklılık arasında istatistiki olarak anlamlı ve 0,12 düzeyinde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde hizmetkâr liderin sahip olması gereken özelliklerden kişiler tarafından güven duyulması ve psikolojik olarak dayanıklı olma özellikleri analiz sonucunda belirlenmiştir.

Örgütsel güven boyutu ile hizmetkâr liderlik ($r=0,70$; $p \leq 0,01$) ve pozitif

örgütsel davranış ($r=0,18$; $p\leq 0,01$) arasında yüksek ve zayıf derecede anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel güvenin pozitif örgütsel davranış alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık ($r=0,20$; $p\leq 0,01$), iyimserlik ($r=0,13$; $p\leq 0,01$) ve uyum ($r=0,15$; $p\leq 0,05$) ile pozitif zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlara göre örgütte güven ortamının oluşmasında pozitif örgütsel davranışların etkisi olabileceği tahmini kuvvetlendirmektedir.

Örgütsel güven alt boyutlarından yönetime güven boyutu ile hizmetkâr liderlik ($r=0,72$; $p\leq 0,01$), örgütsel güven ($r=0,88$; $p\leq 0,01$), kuruma güven ($r=0,50$; $p\leq 0,01$), iş arkadaşlarına güven ($r=0,40$; $p\leq 0,01$) arasında yüksek ve orta düzeyde; pozitif örgütsel davranış ($r=0,18$; $p\leq 0,01$), psikolojik dayanıklılık ($r=0,17$; $p\leq 0,01$), iyimserlik ($r=0,16$; $p\leq 0,05$) ve uyum ($r=0,14$; $p\leq 0,05$) ile zayıf pozitif ama istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır. Sonuçlar incelendiğinde yönetime güven için örgüte güven gerekliliği ve de lidere güven gerektiği ve bu güven ortamının oluşması içinde pozitif örgütsel davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel güven alt boyutlarından kuruma güven ile hizmetkâr liderlik ($r=0,50$; $p\leq 0,01$), örgütsel güven ($r=0,79$; $p\leq 0,01$) ve iş arkadaşlarına güven ($r=0,379$; $p\leq 0,01$) arasında yüksek ve orta derecede pozitif yönde anlamlı ilişkiye ulaşılmıştır. Burada görüldüğü üzere kuruma güven yönetim, lider ve iş arkadaşlarına güven ile ölçülebilmektedir. Yani kuruma güvenmek için kurumda çalışan tüm çalışanlara güvenmek gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel güven alt boyutlarından iş arkadaşlarına güven ile hizmetkâr liderlik ($r=0,34$; $p\leq 0,01$), örgütsel güven ($r=0,67$; $p\leq 0,01$), pozitif örgütsel davranış ($r=0,16$; $p\leq 0,01$) ve psikolojik dayanıklılık ($r=0,19$; $p\leq 0,01$) arasında yüksek ve zayıf pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre iş arkadaşlarına güven örgüte güvenin ilk aşaması olduğu görülmektedir. Yine pozitif örgütsel davranış ve psikolojik dayanıklılığın iş arkadaşlarına güven boyutunda büyük etkisi olduğu düşünülmektedir.

Pozitif örgütsel davranış boyutu ile alt boyutu olan öz-yeterlilik ($r=0,72$; $p\leq 0,01$), psikolojik dayanıklılık ($r=0,88$; $p\leq 0,01$), iyimserlik ($r=0,78$; $p\leq 0,01$) ve uyum ($r=0,77$; $p\leq 0,01$) arasında yüksek ve pozitif yönde çok anlamlı olarak belirlenmiştir. Buna göre pozitif örgütsel davranışların hepsinin birbirleri üzerine önemli etkilere

sahip olduğu görülmektedir.

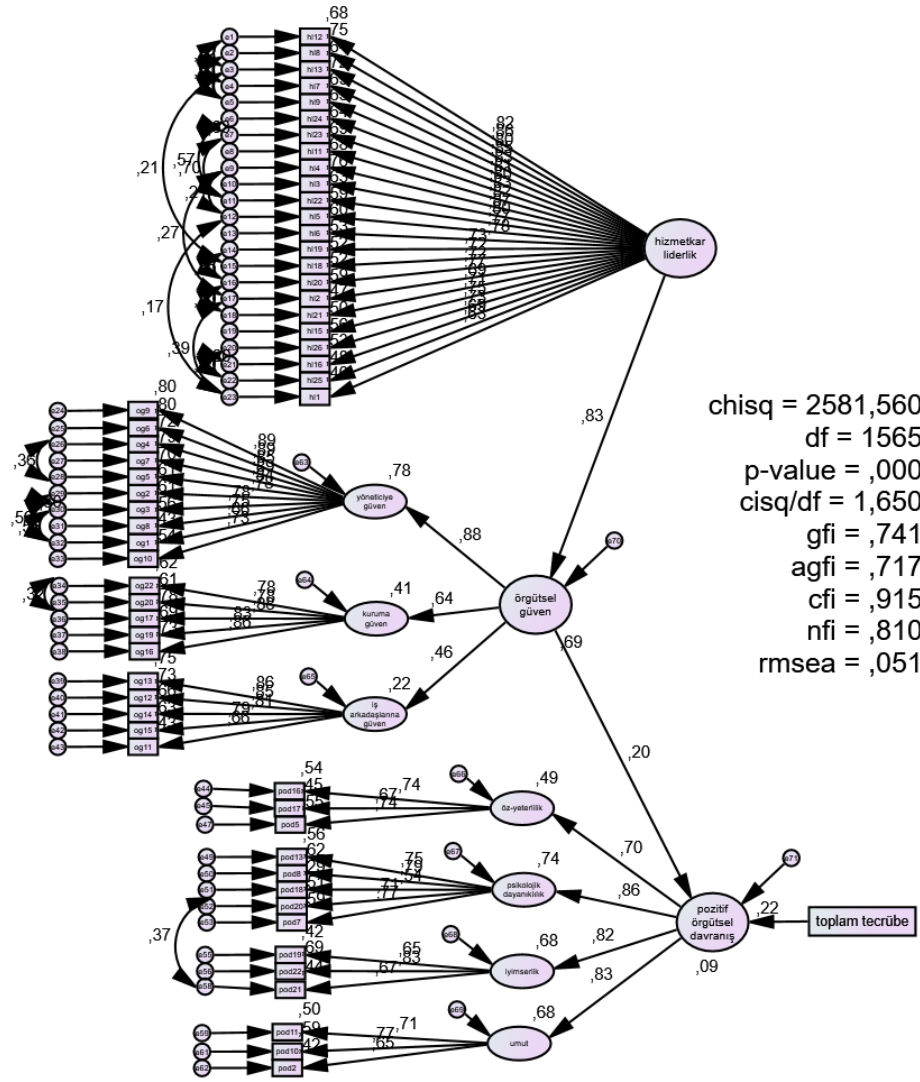
3.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Öncelikle hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi test etmek için yol analizi çerçevesinde model kurulmuştur. Bu modele kontrol değişkenleri de dâhil edilmiş, ama iyi uyum istatistikler üretmemesi nedeniyle ($\chi^2(\text{CMIN}) = 2917,714$; $df = 1832$; $\chi^2(\text{CMIN})/df = 1,593$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,735$; $AGFI = 0,708$; $CFI = 0,914$; $RMSEA = 0,048$ ($\text{PLOSE} = 0,788$); $\text{SRMR} = 0,057$) öncelikle kontrol değişkenlerinden anlamsız kovaryans ve yollar silinmiştir. Bu durumda kontrol değişkenlerinden yalnızca toplam tecrübenin pozitif örgütsel davranışa olan etkisi modelde kalmıştır.

Yapılan analizde model kabul edilebilir iyi uyum istatistikler üretse de ($\chi^2(\text{CMIN})=2581,108$; $df=1564$; $\chi^2(\text{CMIN})/df=1,650$ ($p \leq 0,0001$); $GFI=0,741$; $AGFI=0,717$; $CFI=0,915$; $RMSEA=0,051$ ($\text{PLOSE}=0,367$); $\text{SRMR}=0,058$) hizmetkâr liderliğin pozitif örgütsel davranışa olan direkt etkisi anlamsız çıkmıştır ($\beta=-0,110$; $p = 0,509$). Bu durumda bu anlamsız yol modelden silinerek yeniden analiz yapıldığında model kabul edilebilir iyi uyum istatistikleri üretmiştir ($\chi^2(\text{CMIN}) = 2581,560$; $df = 1565$; $\chi^2(\text{CMIN})/df = 1,650$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,741$; $AGFI = 0,717$; $CFI = 0,915$; $RMSEA = 0,051$ ($\text{PLOSE} = 0,372$); $\text{SRMR} = 0,059$). Modelde hizmetkâr liderlik örgütsel güveni pozitif etkilerken ($\beta=0,832$; $p \leq 0,001$) örgütsel güven ise pozitif örgütsel davranışı ($\beta=0,204$; $p \leq 0,01$) yine pozitif etkilemektedir. Ayrıca toplam tecrübe pozitif örgütsel davranışı yine pozitif ($\beta=0,225$; $p \leq 0,001$) etkilemektedir. Ama bu etkilerin pozitif örgütsel davranışını açıklama gücü zayıftır ($R^2=0,09$).

Şekil 5

Teorik Model Geçerlilik Sonucu



3.4. ARACILIK ANALİZLERİ

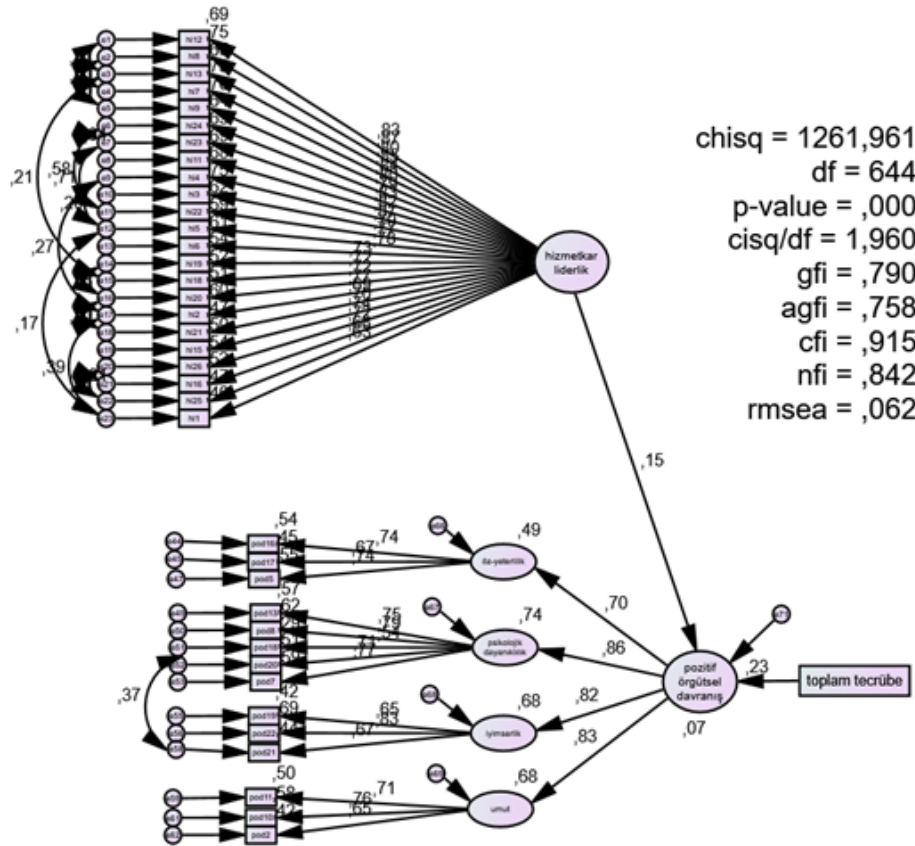
Hizmetkâr liderliğin pozitif örgütsel davranışa etkisinin anlamsız çıkması akla örgütsel güvenin tam aracı olup olmadığı getirmektedir. Bunun için Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli kullanılmıştır. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeline göre öncelikle bağımsız olduğu düşünülen değişkenin (hizmetkâr liderlik) bağımlı değişkene (pozitif örgütsel davranış) etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. İkinci koşul ise bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik) aracı olduğu düşünülen

değişkene (örgütsel güven ve üçüncü koşul ise bu aracı değişkenin de bağımlı olan değişkene (pozitif örgütsel davranış) etkisinin anlamlı olması gerekir. Yapısal eşitlik modelinde bağımsız değişken (hizmetkâr liderlik) aracı değişkene (örgütsel güven) ve aracı değişken de bağımlı değişkene (pozitif örgütsel davranış) etkileri anlamlıyken, bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik) bağımlı değişkene etkisi (pozitif örgütsel davranış) anlamsızlaşıyorsa bu durumda tam aracılık söz konusudur.

Bu nedenle aracı değişken olmadan hizmetkâr liderliğin pozitif örgütsel davranışa olan etkisi için model kurulmuştur. Model kabul edilebilir iyi uyum istatistikleri üretmiş ($\chi^2(\text{CMIN}) = 1261,560$; $df = 644$; $\chi^2(\text{CMIN})/df = 1,960$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,790$; $AGFI = 0,758$; $CFI = 0,915$; $RMSEA = 0,062$ ($PLOSE = 0,372$); $SRMR = 0,056$) ve ayrıca hizmetkâr liderliğin pozitif örgütsel davranışa olan etkisi pozitif ve anlamlı ($\beta=0,149$; $p \leq 0,05$) çıkmıştır. Bu durumda örgütsel güven hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış ilişkisinde tam aracı değişken özelliği taşımaktadır.

Şekil 6

Aracı Değişken Olmadan Hizmetkâr Liderlik ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Modeli



Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli, aracılığın anlamlılığını ölçmemektedir. Yaygın olarak kullanılan Sobel testiyle (Sobel, 1982) test yapılmaktadır. Bunun yanında literatürde Aroian ve Goodman testleri de bulunmaktadır. Test için internet tabanlı hazır program kullanılmıştır (Preacher ve Leonardelli, 2001). Tablo 10'dan görüleceği gibi örgütsel güvenin aracılığı her üç test için 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10

Aracılık Analiz Testleri

Std. olmayan Beta Katsayısı ve Std. hata	Testler	Test istatistiği	Std. Hata	P Değeri	
Hizmetkâr liderlik → örgütsel güven (a) a'nın std. Hatası	0,535 0,171	Sobel Testi Aroian Testi	2.257 2.252	0.041 0.041	0.024 0.024
Örgütsel güven → pozitif örgütsel davranış (b) b'nin std. Hatası	0,034 0,075	Goodman Testi	2.261	0.041	0.024

Not: Sobel test z-değeri = $a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$, Aroian test z- değeri = $a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$, Goodman test z- değeri = $a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2)$ formüllerinden yararlanılmıştır. a ve b değişkenleri standardize olmayan betaları, s ise standart hataları göstermektedir.

Kaynak: Preacher ve Leonardelli, (2001).

Elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel güven hizmetkâr liderlik ve pozitif örgütsel davranış arasında aracı rolü üstlenmiş ve sonuçta Hipotez 4 kabul edilmiştir. Yine yapılan YEM analizleri sonucu hizmetkâr liderliğin hem örgütsel güveni hem de pozitif örgütsel davranışı olumlu yönde etkilediği ve böylece Hipotez 1 ve Hipotez 2 kabul edilmiştir. Çalışmada yapılan YEM analizi sonucu örgütsel güvenin pozitif örgütsel davranışı olumlu yönde etkilediği ve bu sonuca göre Hipotez 3 kabul edildiği görülmüştür.

Tablo 11

Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

No	Hipotez	Analiz Yöntemi	Kabul/Ret Durumu
H ₁	Hizmetkâr liderlik örgütsel güveni olumlu etkiler.	YEM Jöreskog (1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) modeli	Kabul
H ₂	Hizmetkâr liderlik pozitif örgütsel davranışı olumlu etkiler.	YEM Jöreskog (1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) modeli	Kabul
H ₃	Örgütsel güven pozitif örgütsel davranışı olumlu etkiler.	YEM Jöreskog (1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) modeli	Kabul
H ₄	Örgütsel güven, hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranışı arasında aracı role sahiptir.	Baron ve Kenny (1986) modeli ve Sobel testi	Kabul

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularından elde edilmiş sonuçlar, çalışma öncesinde yapılan akademik çalışmalarında ulaştığı diğer sonuçlarla karşılaştırılarak tartışılmış ve bunlarla ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda bundan sonra yapılacak akademik çalışmalar için bir ışık ve örgüt çalışanları ile yöneticiler için ise tavsiye ve öneriler geliştirilmiştir. Fakat bu akademik çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve geliştirilen önerilerin sadece Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi çalışanlarından idari personel ve öğretim elemanları ile sınırlı olduğu ve ülkedeki tüm üniversitelerde çalışan idari personel ve öğretim elemanlarını genelleyemeyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranışın arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma safhasını Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi idari personel ve öğretim elemanları oluşturmaktadır. Çalışmada anket tekniği kullanılarak veriler analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda öneriler geliştirilmiştir. Literatür taramasında bu üç boyutun birlikte çalışıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden yapılan bu çalışma literatürde oluşan bu boşluğu doldurması açısından önemlidir.

Çalışmada en başta hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış ölçeklerinin yapısal geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda hizmetkâr liderlik (Liden vd., 2008) tek boyut, örgütsel güven (Marlowe ve Nyhan, 1992; Cook ve Wall, 1980) 3 boyut ve pozitif örgütsel davranış (Luthans vd., 2007) dört boyut altında boyutlanmıştır. Örgütsel güven yöneticiye güven, kuruma güven ve iş arkadaşlarına güven alt boyutlarıyla yapılanmıştır. Güven ölçeğini düzenleyen

Omarov (2009), bu çalışmada ulaşıldığı gibi üç alt boyuta ulaşmıştır. Bu duruma örgütlerde oluşum için gerekli olguların her kitlede benzer olduğu ve cevaplayıcıların örgütsel güven sorularından kaçınmadığı hatta gerçek bilgiler verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Pozitif örgütsel davranış öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve uyum alt boyutlarıyla yapılanmıştır. Ölçeği oluşturan Luthans vd. (2007) üç alt boyuta ulaşırken, düzenleyen Kıran (2017) bu çalışmada görüldüğü gibi dört alt boyuta ulaşmıştır. Yerli ve yabancı birçok çalışmada kaynak olarak bu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Bazı akademisyen (Çetin ve Basım, 2012; Erkmn ve Esen, 2012; Tösten ve Özgan, 2017; Kıran, 2017) tarafından Türkçe'ye çevrildiği, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik bu çalışmada herhangi bir alt boyut ile yapılanmamıştır. Ölçeği oluşturan Liden vd. (2008) dokuz alt boyut, düzenleyen Ürü Sanı vd. (2013) beş alt boyut altında hizmetkâr liderliği boyutlandırmıştır. Bu farklılığın sebebi olarak hedef kitle (örneklem) gösterilebilir. Çünkü çalışmamızda cevaplayıcıların bu ölçek sorularından kaçındığı görülmüştür. Bu durumda çalışma yapısal geçerlilik ve güvenilirliği hizmetkâr liderlik dışında sağlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda yaş değişkeninin ilerlemesine bağlı olarak pozitif örgütsel davranışın arttığı hatta pozitif örgütsel davranışlardan psikolojik dayanıklılığında yine yaş ilerlemesine bağlı olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Çimen (2007) ve Omarov (2009) ile benzerlik göstermiştir. Çimen'e (2007) göre bunun sebebi yaş ile birlikte insanların daha üst rütbelerde yer alması ve de rütbesi yükselmeyenlerin ise emekliliklerin yaklaşması olarak açıklanmıştır. Yine yaş ilerlemesi ile insanlar daha sabırlı olması burada büyük etkendir.

Kariyer ile pozitif örgütsel davranış ve alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Erkmn ve Esen, (2012); Kaya, (2012) ve Kıran (2017) ile benzer bulunmuştur. Kıran'a (2017) göre çalışma süresinin artmasıyla çalışanların kurumdaki pozitif örgütsel davranışlarının artmasının sebebi kuruma alışma ve uzun süre çalışma avantajı olarak düşünülmüştür. Pozitif örgütsel davranışta iyimser, uyumlu ve psikolojik olarak dayanıklı insanların kariyerlerinin daha uzun ve başarılı olduğu görülmektedir. Bu kurumda alınan bu sonuçlara göre insanların kariyerlerin uzun olmasında en büyük etkenin örgüt içerisindeki pozitif davranışlar olduğu vurgulanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ve alt boyutları olan yöneticiye, kuruma ve iş arkadaşlarına güven çok önemli derecede ilişkilidir. Liderin başarılı olabilmesi için güven vazgeçilmez bir unsurdur. Bu kurumda çalışanların iş arkadaşlarına güven ile başlayan ve kurum ve yöneticiye kadar ulaşan güvenleri sayesinde hizmetkâr liderde çalışanlarına daha yüksek bir güven ile bağlanarak başarı endeksli çalışmalarını sürdürebilmektedir. Bu çalışma ile benzer sonuçlar Omarov (2009) ve Acar vd.'de (2018) de görülmektedir. Acar vd.'e (2018) göre hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven ile örgüt arasında önemli bir bağlayıcı olduğu ve hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütte güven ortamını oluşturup bunu iş kalitesine yansıtılabileceğini belirtmektedir. Hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik olarak dayanıklı olan lider kurumdaki tüm olumsuzluklara karşı güçlü durarak tüm sıkıntıların üstesinden gelebilmektedir. Psikolojik olarak güçlü olabilmek hizmetkâr liderde olması arzulanan ve onu farklı kılan özelliklerden biridir.

Bu çalışma sonuçları, çalışanların yönetici ve örgütüne olan güvenini ifade eden örgütsel güven ve pozitif örgütsel davranış çalışanın örgütsel güveninin pozitif örgütsel davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermektedir. Çalışanın örgüte güven duyması davranışlarına yansımakta ve güvenin artmasına bağlı olarak çalışanların kuruma karşı kendilerini minnettar hissederek, daha yüksek bir motivasyonla kurumda daha fazla rol alması ve bunu davranışlarına yansıtması olası bir durumdur (Morrison, 1994). Bunun sebebi örgütte oluşan bu güven ortamı sayesinde kişinin örgüt ile bir bütünlük yaşaması ve buna bağlı olarak daha fazla çaba sarf etmesi, daha yüksek bir enerji ile pozitif örgütsel davranışları ortaya koymasındır (van Dyne vd., 1994; McLean-Parks, 1992). Örgütsel güven ile pozitif örgütsel davranışlar arasındaki bu pozitif ilişkiyi ele alan birçok akademik çalışma bulunmaktadır (Podsakoff vd., 1996; Yoon ve Suh, 2003; Yıldız, 2015).

Örgütsel güven düzeylerinin kendi aralarında ilişkileri incelendiğinde, Örgütsel güvenin kendi alt boyutları olan yöneticiye, kuruma ve iş arkadaşlarına güven ile çift yönlü ve pozitif yönde önemli bir ilişki içerisindedir. Bu güven boyutları merdiven basamağı gibi birbirini takip etmekte ve basmak serisinin tam olduğu kurumlarda güven seviyesi en üst seviyede yer almaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere bu güven ortamı da motivasyon ve başarıda etkilidir. Yine örgütsel güven ile birlikte

pozitif örgütsel davranış alt boyutları olan psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve uyum boyutları kendini pozitif yönde göstermektedir. Güven duyan insanlar kurum ve yöneticiye karşı daha iyimser, uyumlu ve olumsuzluklara karşı psikolojik olarak daha dayanıklıdır.

Bu kurumda çalışanların yöneticiye güven ve örgüte güven düzeyleri arttıkça pozitif örgütsel davranışları da artmaktadır. Bu sonuçlar bu çalışmadan önce yürütülen diğer çalışmaların sonuçları ile benzerdir (Graham ve Messner, 1998; Tan ve Tan, 2000).

Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ile pozitif örgütsel davranış boyutları arasında örgütsel güven boyutunun aracılık rolü de üstlenip üstlenmediği analiz edilmiştir. Analiz sonuçları iyi uyum istatistikleri üretmiştir. Hizmetkâr liderliğin pozitif örgütsel davranışa etkisi pozitif yönde ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre örgütsel güven hizmetkâr liderlik ve pozitif örgütsel davranış ilişkisi arasında tam aracı değişken özelliği taşımakta olduğu belirlenmiştir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderin vasıflarını örgüte yansıtmasında ve örgütün bu vasıflar sayesinde hizmetkâr lideri ve kurumu sahiplenmesinde örgütsel güven olmazsa olmaz kriter olarak görülmektedir. Bu sonuca göre çalışan örgüte ve liderine güven duymuyorsa asla kurumu ve lideri sahiplenmemekte ve pozitif örgütsel davranışlardan kaçınmaktadır. Bunun sonucunda kurum ve liderde başarısızlık görülmekte çalışanlar kurumuna bağlı olmayan sahiplenmeyen, büyümesini ve de gelişmesini düşünmeyen hatta umurunda olmayan kişiler olmaktadır. Bunun önüne geçmek için liderin örgütte güven ortamını kesinlikle sağlaması gerekmektedir.

Çalışanların örgüte, lidere ve iş arkadaşlarına güvenmesi için örgütün çalışanların hakkını her zaman ilk öncelik olarak görmeli ve hakkaniyete önem vermelidir. Çünkü çalışanlar haklarının verileceğine ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtılacağını bilirse ona göre çaba sarf ederek kuruma faydalı olacaktır. Yine çalışanlar verdikleri çabayı kurumun ve liderin göreceğini ve ona göre kendisine hak ettiği rütbe, kazanç veya herhangi bir hak ediş verileceği güveniyle kariyerlerini geliştirmek ve kazanç içinde kurumu sahiplenecektir.

Bu sonuçlara göre örgütsel güven her kurum için başarı yolunda lider ve pozitif örgütsel davranışlar arasında aracılık rolü üstlenmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinde sınırlı bir örnek üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışma sonrasında yürütülecek çalışmalarda farklı kurumlar ve farklı meslek gruplarında karşılaştırmalı olarak uygulanabilir. Yine örnek sayısı artırılarak da çalışma geliştirilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik örgüt güveninin oluşması ve yine lidere olan güvenin sağlanmasında önemli görev üstlenmektedir. Örgütsel güven ise yöneticiye güvende karşılıklı etkili olan bir boyuttur. Kuruma ve iş arkadaşlarına güvende örgütsel güven ile karşılıklı bir pozitif ilişki içerisindedir. Örgütsel güvenin artması için bu üç alt boyutun artması pozitif yönde etkili bir olgudur. Bu durumda hizmetkâr lider örgütte güven ortamını oluşturarak çalışanların pozitif davranışlar göstermesine ve bu destekleyici değişkenlerle hem kendi ve hem de kurumun başarısında rol almalıdır. Bu durumda lidere bu ortamı oluşturması için çok iş düşmektedir. Çalışanlara o güveni vermek için hakkaniyetli, çalışanları anlayabilen ve empati kurabilen bir lider olmalıdır. Bu bahsedilen özellikler hizmetkâr liderlikte olması gereken ve günümüz liderlerini diğerlerinden farklı kılan çok önemli özelliklerdir.

Hizmetkâr lider hakkaniyetli olması yanında çalışanlarına güven ortamı oluşturmalı mobbing benzeri yıldırma ve çalışanın isteğini yok eden davranışlardan kaçınmalıdır. Yine çalışanlarının lideri tanınması, ona daha açık ve rahat olmaları güven ortamı ve iş hayatındaki yoğunlukta çalışanın lideri kabullenmesi ve bu duruma göre pozitif davranışlar sergilenmesinde çok etkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada hizmetkâr liderlik tek boyut olarak bulunmuştur. Bu durumun sebebi hizmetkâr liderlik sorularını çalışanların cevaplamaktan kaçınması veya gerçek cevapları vermemesi olduğu düşünülmektedir. Bu durumun önüne geçilmesi için çalışma yapacak araştırmacıların yeni bir ölçek ve yeni sorular ile değerlendirme yapmasında büyük fayda görülmektedir.

Çalışmada görülmüştür ki demografik değişkenler pozitif örgütsel davranışlarda etkilidir. Çalışanlarda yaş olarak karma gruplar yaparak ileri yaştaki çalışanların gençlere örnek olarak pozitif örgütsel davranışların örgütte gelişmesinde etkili olmaları sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A., Korkmaz, E.V. ve Özgül, D. (2018). Yiyecek içecek işletmelerinde hizmetkâr liderler ve örgütsel güven, Konya-Beyşehir Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018(39), 151-159.
- Akkoyunlu, B., Orhan, F., Umay, A. ve Aysun, U. (2005). Bilgisayar öğretmenleri için “bilgisayar öğretmenliği öz-yeterlik ölçeği” geliştirme çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 1-8.
- Aksoy, C. ve Özkan, F. (2015). İtibar yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: devlet ve özel banka karşılaştırması. *TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 7(26), 3-14.
- Aksoy, S. (2019). Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işyerinde yalnızlığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 203-218.
- Akyol, Ş. (2009). Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi. Yayınlanmamış *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, N.L., Polanski, M., Pieper, R., Gatlin, T., Tirumalai, R.S., Conrads, T.P., ... ve Lobley, A. (2004). The human plasma proteome: A nonredundant list developed by combination of four separate sources. *Molecular & Cellular Proteomics*, 3(4), 311-326.
- Arabikoğlu, S.N. ve Demir, K. (2014). Okulöncesi öğretmenlerinin okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre incelenmesi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(4), 83-98.
- Armstrong, J.S. ve Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK Akademi*, 2(3), 161-173.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz(9), 1-13.
- Atak, H. (2013). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürü'ne Uyarlanması. *Archives of Neuropsychiatry/Noropsikiatri Arsivi*, 50(4), 312-319.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coefficients of perceived self-inefficacy. *American Psychologist*, 41(12), 1389-1391.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human*

behavior (Cilt 4, ss. 71-81) içinde, New York: Academic Press.

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

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

Bayır, Ö.Ö (2018). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Bıyıklı, G.A. (2017). Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma: Trabzon bölgesindeki ÇAYKUR. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım: Güvenilir insanlar kim?. 9. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 189-204) içinde, İstanbul Üniversitesi, 24-26 Mayıs, İstanbul.

Börü, D. ve İslamoğlu, G. (2005). Power distance and trust. F. Avallone, H. Kepir Sinangil, A. Caetane (Eds.), *Convivence in organizations and society* (pp. 105-112), Milano, Italy: Guerini Studio.

- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2),1-8.
- Bromiley, P. ve Cummings, L.L. (1996). The organizational trust inventory (OTI). R.M. Kramer ve T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302-319), Thousand Oaks: Sage.
- Bromiley, P. Ve L.L. Cummings (1992), "Transactions Cost In Organizations with Trust". Discussion Paper, 128. Minneapolis: University of Minnesota, Strategic Management Research Center.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D. ve Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brown, M.E. ve Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H., ve Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
- Butler J. ve R. Cantrell (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. ve Karri, R. (2002). The four umpires: A paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 153-163.
- Cameron, K.S. (2003). Organizational virtuousness and performance. K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (ss. 48-65), San Fransisco, USA: Berrett & Koehler.
- Coleman, D. (1195). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational

commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

Costa Jr, P.T. ve McCrae, R.R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of personality assessment*, 64(1), 21-50.

Covey, S.R., Merrill, A.R. ve Merrill, R.R. (1995). *First things first Coping with the ever-increasing demands of the workplace*. London: Simon and Schuster.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

Çalışkan, S.C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.

Çalışkan, S. C., Ürü Sanı, O., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Hizmetkar liderliğin iş-aile zenginleşmesi üzerindeki etkisinde kapsamlı bir model geliştirme arayışları: Örgütle özdeşleşme ve pozitif psikolojik kaynakların bu etkileşimde aracılık rolü üzerine bir araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 298-304). 30 Mayıs-1 Haziran, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya, Türkiye.

Çalışkan, S.E. ve Erim, A. (2010). Pozitif örgütsel davranış (POD) değişkenleri ile yeni araştırma modelleri kurma arayışları: POD'un işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri. *18. Yönetim Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss. 658-671), 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137

Çınar, K. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Sivas.

Çimen, M.(2007). İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.

Daboval, J., Comish, R., Swindle, B. ve Gaster, W. (1994). A trust inventory for small businesses. *Proceedings of the Conference of the Business Trends and Small Business Trust South western Small Business Institute Association* (ss. 1-5) içinde, Dallas.

Dansereau, F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200

Demirbaş, M. (2005). Fen bilgisi öğretiminde sosyal öğrenme teorisinin öğrenme ürünlerine etkisinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demircan, N. (2003). Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.

Dennis, R. ve Winston, B.E. (2003). A factor analysis of page and wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(7/8). 455–459.

Dennis, R.S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership

assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt geliştirme teori uygulama ve teknikleri* (3. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın, İstanbul.

Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.

Donaldson, S.I. ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.

Erdem F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? ulusal yönetim ve organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 65-78.

Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö. (2000). Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: Performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi?. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 633-645), 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Erkmen, T. ve Esen. E. (2012). Bilişim sektöründe çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 55-72.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayın.

- Fisher, C.D. ve Ashkanasy, N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 123-129.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Fromm, E. (1999). *Sevme sanatı*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması* (Çev. A. Buğdaycı). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gabarro, J. (1978). *The development of trust influence and expectations*. Englewood: Prentice Hall
- Gambetta, D. (1988). Can we trust. D.G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors* (pp. 131-185), New York: Basil Blackwell.
- Gören, S. ve Özdemir, M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 793-801.
- Graham, M.W. ve Messner, P.E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202.
- Greenleaf, R.K. (1970). What is servant leadership?. <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> (Erişim tarihi: 20.06.2019)
- Greenleaf, R.K.. (1977). *Servant leadership — a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ, US: Paulist Press.
- Güler, B.K. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.

- Güler, B.K. ve Emeç, H. (2006). Yaşam memnuniyeti ve akademik başarıda iyimserlik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 129-149.
- Güler, H.N. (2018). Kişilik, örgütsel güven ve bayiliğin duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Günaydın, S.C. (2001). İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6. Ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Hardin, R. (1998). *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage
- Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 2019 yılı performans programı* (2019). <http://www.mku.edu.tr> web sayfası (Erişim Tarihi: 20.05.2019)
- Henttonen, K. ve Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*,

63(6), 597-606.

Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.

Hoy, W.K. ve Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.

Humphreys, H.J. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management Decisions*, 43(10), 1410-1431.

İnce, F. (2012). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

İslamoğlu, G. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (alan araştırması ve sonuçlar)*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Jones, G.R. ve George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Joseph, E.E. ve Winston B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Jöreskog, K.G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. A.S. Goldberger ve O.D. Duncan (Eds.), *Structural Equation Models in the Social Sciences* (ss. 85-112) içinde, New York: Academic Press.

Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık

davranışlarına etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.

Karaduman, Ş. (2017), Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Kaya, Ş. D. (2012). Psikolojik sermaye ve mesleki bağlılık ilişkisine kariyer planlamasının etkilerinin belirlenmesine yönelik bir model önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Keesling, J.W. (1972). Maximum likelihood approaches to causal analysis. *Unpublished Doctorate Thesis*, University of Chicago, Chicago.

Keith, K.M. (2010). The key practices of servant-leaders. <http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf>. (Erişim Tarihi: 7.06.2019).

Keleş, H.N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.

Kerr, N. L., ve Kaufman-Gilliland, C. M. (1994). Communication, commitment, and cooperation in social dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(3), 513-529.

Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kıran, E. (2017). Örgütsel sinizm ve işe gömülü olmanın psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü: Kamu çalışanları üzerine bir

araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Kim, M. ve Beehr, T.A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köksal, O. (2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–98.

Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of scientific revolutions*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Kurnaz, G. ve Abul, A. (2016). Algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanın tükenmişlik düzeyine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(30), 564-579.

Kutunis, R.. ve Oruç, E. (2014). Pozitif rgtsel davranış ve psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness and Well Being*, 2(2), 145-159.

Lambe, C.J., Wittmann, C.M. ve Spekman, R.E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Landrum, N.E., Howell, J.P. ve Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150-156.

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. Florida Atlantic University. *Dissertation Abstracts International (ProQuest Digital Dissertations)*, 60(02), 308.

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*, USA: Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., van Wyk, R. ve Walumbwa, F.O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 512-527.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. ve Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.

Marlowe, H.A. ve Nyhan, R.C. (1992). The psychometric properties of the organizational trust inventory. *Unpublished Manuscript*. Gainesville, FL: University of Florida, Institute of Higher Education.

Masten A.S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–239.

Maxwell, J.C. (2003). Real leadership: The 101 collection what every leader needs to know. Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.

Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Mcknight, D.H., Cummings, L.L. ve Chernay N.L. (1995). Trust formation in new organizational relationships. *Information and Decision Sciences Workshop, Working paper*, University of Minnesota.

McLean-Parks, J. (1992). The role of incomplete contracts and their governance in delinquency, in-role, and extra-role behaviors. *Annual Meeting of The Society of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 7-9) içinde, Mayıs, Montreal, Kanada.

Met, Ö. L. (2010). Pozitif psikolojinin örgütsel davranışın gelişmesi üzerindeki etkileri ve “psikolojik sermaye” kavramı. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 889-895) içinde, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Miller, N.E. ve Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. New Haven, CT, USA: Yale University Press.

Mishra, A.K (1996). Organizational responses to crisis: The role of trust. R.M Kramer ve R.T. Tyler (Eds.), *Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 114-139), London: Sage Publications.

Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

Nakip, M. (2013). *SPSS Destekli Pazarlama Araştırmalarına Giriş* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Norman, S.M. (2006). The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership. *Unpublished Doctorate Dissertation*, University of Nebraska, USA

Omarov, A. (2009). Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Önder, M. ve Yavuz, E. (2019). İşgörenlerin örgütsel güven algılarının belirlenmesi: Üniversite çalışanları üzerinde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 307-329.

Özdemir, R. (2019). Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının işgören performansı üzerindeki etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *İletişim Dergisi*, 18(1), 99-119.

Özhan, T. (2016). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 491-498) içinde, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Page, D. ve Wong, T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. S. Adjiboloso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (ss. 69-110) içinde, Washington, DC: American University Press.
- Parolini, J., Patterson, K. ve Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Patterson, K.A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Unpublished Doctoral Thesis*, Regent University, Virginia, USA.
- Pekerti, A.A. ve Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.
- Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış*

Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.

Polat, S. ve Doyuran, Ş. (2005). Okul müdürlerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri ile üstlerine, okullarındaki müdür yardımcılara, öğretmenlerine, öğrencilerine ve velilerine güven düzeyleri arasındaki ilişki. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi* (ss. 28-30) içinde, 28-30 Eylül, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Pollard, C.W. (1996). The leader who serves. F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Bechard (Eds.), *Leader of the Future New Visions, Strategies, and Practices for* (pp. 241-248) içinde, San Fransisco, USA: Jossey-Bass.

Preacher, K.J. ve Leonardelli, G.J. (2001). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim Tarihi: 30.07.2019).

Puusa, A. ve Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.

Reyhanoğlu, M. (2006). Ar-Ge işbirliklerinde güven: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Robbins, S.P. ve Decenzo, D.A. (2000). *Fundamentals of management essential concepts application*. New Jersey, USA: Pearson Education Inc.

Roberts, L., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E. ve Barker, B. (2005). How to play to your Strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.

- Samancı, G. (2007). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sargut, A.S. (1994). Kişicilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(1), 321-332.
- Sayın, U. (2009). Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı – bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Scheier, M.F. ve Carver, C.S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.
- Seçgin, S. (2013), Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik Eskişehir havacılık sektöründe yapılan bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Seligman, M.E. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. NewYork: Pocket Books.
- Seligman, M. E., ve Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298) içinde. Dordrecht, Hollanda: Springer.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Unpublished coursework*.
<http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf> (Erişim Tarihi:

21.08.2019).

Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., ... ve Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.

Snyder, C.R., Lopez, S.J., Shorey, H.S., Rand, K.L. ve Feldman, D.B. (2003). Hope theory, measurements, and applications to school psychology. *School Psychology Quarterly*, 18(2), 122-139.

Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290–312.

Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34(Fall), 7-11.

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

Şahin, M.D. ve Yangil, F.M., (2018). Türkiye’de örgütsel davranış yazınına bir bakış: 2012-2016 Yılları arasında yayımlanmış üniversite sosyal bilimler dergileri üzerine içerik analizi. *Journal of Business Research-Turk*, 10(2), 371-383.

Şahinbaş, F. (2018). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şakar, A.N. (2010). Örgütsel güven. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (ss. 21-40), Bursa: Ekin Yayınevi.

Tan, H.H. ve Tan, C.S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Taylor, S. ve Pearse, N. (2009). Creating sustainable organizations through servant leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(4), 223-233.

- TDK (2019). Öngörü. *Türk Dil Kurumu*. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 05.06.2019).
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thibaut, J.W. ve Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, USA: John Wiley&Sons.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topaloğlu, T. (2013). Psikolojik sermaye: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tösten, R. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867-889.
- Trapnell, P.D. ve Wiggins, J.S. (1990). Extension of the interpersonal adjective scales to include the big five dimensions of personality. *Journal of personality and Social Psychology*, 59(4), 781-790.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S.D., ve Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?. *Afyon*

Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 313-338.

Uslu, S. ve Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.

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

van Dyne, L., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Waddell, J.T. (2006, August). Servant leadership. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, The School of Leadership Studies, Regent University
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf (Erişim Tarihi: 2.10.2019)

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. B.M. Staw ve L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-74) içinde.

Whitener, E.M., Brodt, S., Korsgaard, M.A. (1998). Managers as initiator of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial behavior. *Academy of Management Journal*, 23(3), 513-530.

Wiley, D.E. (1973). The identification problem for structural equation models with unmeasured variables. A.S. Goldberger ve O.D. Duncan (Eds.), *Structural*

Equation Models in the Social Sciences (ss. 69-83) içinde, New York: Academic Press.69-83.

Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 437-442.

Yamane, T. (2009). *Temel örnekleme yöntemleri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yaraş, Z. (2017). Okul yöneticilerinin otantik ve holistik liderlik tarzlarının pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisi: Yapay sinir ağları uygulaması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Yeşilyaprak, B. (2002). *Eğitimde rehberlik hizmetleri: okulöncesi eğitim-ilköğretim-ortaöğretim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, D. (2018). Hemşirelerin yönetici hemşirelerinin otantik liderliğe ilişkin algıları ve örgütsel güven düzeyleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, H. (2015). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir alan araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yoon, M.H. ve Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.

Yorgancı, A.E. (2016). Sınıf öğretmenlerin kişilerarası öz-yeterlilik algıları ile örgütsel güven algılarının incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Yücel, G.F. (2006). Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Zaheer, A., Mcevily, B. ve Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2),123-142.



Ek 1. Anket

Sayın Katılımcı,

Aşağıda cevaplamanız istenen sorular Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yapılmakta olan bir tez çalışmasının anketidir. Katılım gönüllük esasına bağlı olup dilediğinizde çekilebilirsiniz. Formda isminizi belirtmeniz istenmemektedir. Araştırma sonucunda çalışanların güven, liderlik ve olumlu örgüt davranışı hakkında genel bir değerlendirme yapılacaktır. Araştırmada doğru bilgilerin elde edilmesi açısından lütfen bütün cümleleri okuyunuz ve her cümleyi cevaplayınız. Elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Saygılarımızla.

Esra SELVİ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU
Tez Danışmanı

Sorularınız için: reyhanoglu@gmail.com, 0533 5296643

Cinsiyetiniz? ()Kadın ()Erkek
Evlü misiniz? ()Evet ()Hayır ()Diğer (yazınız).....
Yaşınız? (yazınız)
Eğitim durumunuz? ()İlk ve Orta öğretim ()Lise
()Ön Lisans (2 yıl) ()Lisans ve üstü (4 yıl ve üstü)
Kurumdaki pozisyonunuz? ()İşçi ()Memur
()Alt kademe yöneticisi (şef vb.)
()Orta ve üst kademe yöneticisi (müdür vb.) ()Diğer (yazınız)
Bu kurumda çalışma süreniz ne kadardır?yıl ay
İş hayatında toplam çalışma süreniz ne kadardır?yıl ay

1-Hiç Katılmıyorum, 2-Çok Az Katılıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum

Pozitif Örgütsel Davranış ile ilgili ifadeleri (X) işareti koyarak cevaplayınız...	1	2	3	4	5
1.Kendimi baskı altında hissettiğimde, bu çıkmazdan nasıl kurtulacağımı düşünürüm.					
2.Hedeflerime ulaşmak için güçlü bir iradeye sahibim.					
3.Karşılaşacağım sorunları çözmeye yönelik çok sayıda alternatifim var.					
4.Kariyerimde büyük bir başarıya ulaştığımı düşünüyorum.					
5.Hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					
6.Peşinde koştuğum hedeflerimin çoğunu başardım.					
7.Bir şeyler olumsuz gitse bile her zaman iyimserimdir.					
8.Kendimi kolaylıkla rahatlatabilirim.					
9.İşteki performansımdan memnun olmadığımında, o işi başka zamana ertelerim.					
10.Geleceğimle ilgili her zaman iyimserimdir.					
11.Hedeflerimi gerçekleştirmemi sağlayacak olayları umut ederim.					
12.Tatsız olaylardan ziyade memnun edici olayların olmasını umut ederim					
13.Tatsız olaylardan sonra ruh halimi çabuk düzeltirim.					
14.Yeni ve beklenmedik olaylarla uğraşmayı severim.					
15.Başkalarında olumlu izlenim bırakmada genellikle başarılıyım.					
16.Hedeflerime ulaşmada birçok yol denerim.					
17.Yeni ve zor olan işlerde çalışmayı tercih ederim.					
18.Belirli bir insana karşı duyduğum öfkenin üstesinden gelebilirim.					
19.Kendime olan güvenim yüksektir.					
20.Zorda kaldığımda ruh halim her zaman iyidir.					
21.Birçok sorunla karşılaştığımda hepsini çözebilirim.					
22.İşler kötüye gittiğinde çözüm ararken kendime güvenmeyi tercih ederim.					
23.Hedeflerimi gerçekleştirmede şansımın yüksek olduğuna inanırım.					
24.Son dakikaya kadar beklemeden işimi zamanında bitiririm.					

Lütfen arka sayfaya (diğer sayfaya) geçiniz...

1-Hiç Katılmıyorum, 2-Çok Az Katılıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum

Örgütsel Güven ile ilgili ifadeleri (X) işareti koyarak cevaplayınız... Yönetici ile ilgili ifadelerde ilk kademe yöneticinizi (amirinizi) düşünerek cevaplayınız.

	1	2	3	4	5
1.Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
2.Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.					
3.Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
4.Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.					
5.Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
6.Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
7.Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
8.Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
9.Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum.					
10.Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
11.Her hangi bir zorlukla karşılaşsam işyeri arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.					
12.Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
13.Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
14.Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
15.Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum.					
16.Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.					
17.Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
18.Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.					
19.Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.					
20.İşini iyi yaparsan çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur.					
21.Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
22.Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

Hizmetkâr Liderlik ile ilgili ifadeleri ilk kademe yöneticinizi düşünerek (X) işareti koyarak cevaplayınız...

	1	2	3	4	5
1.Kişisel bir sorunum olduğunda, amirimden yardım isterim.					
2.Duygusal olarak kötü hissettiğim anlarda bana destek olur.					
3.Benim iyiliğimi (eslenliğimi) önemser.					
4.Benimle kişisel konularda konuşmaya zaman ayırır.					
5.Moralimin bozuk olduğuna bana sormadan anlayabilir.					
6.Kendi önceliklerinden ziyade benim önceliklerimi düşünür.					
7.Bana yardımcı olabilmek için her şeyi yapar.					
8.Benim ihtiyaçlarımı karşılamak için oldukça fedakâr davranır.					
9.Benim başarı durumumla yakından ilgilidir.					
10.Hayatımı karartmak için elinden gelen her şeyi yapar.					
11.Yeni beceriler geliştirmeme olanak sağlayan iş fırsatları konusunda beni bilgilendirir.					
12.Kariyer hedeflerim konusunda bilgi sahibi olmak ister.					
13.Beni kariyer hedeflerime ulaştırma konusunda kararlıdır.					
14.Kariyer gelişimimle ilgilenmez.					
15.Yaptığımız çalışmalar sonucunda topluma katkı sağlamamız gerektiğini her zaman vurgular.					
16.Çevresindekilere her zaman yardım eder.					
17.Sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde yer almayı zaman kaybı olarak görür.					
18.Sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde gönüllü olarak yer almam için beni teşvik eder.					
19.Kararlarının sonuçlarını önceden sezer.					
20.Çevresinde olan bitenin her zaman farkındadır.					
21.Yolunda gitmeyen şeyleri söyler.					
22.Karmaşık problemler üzerinde çok yönlü düşünüp, bunlara alternatif çözümler üretir.					
23.Çeşitli konu ve olaylara bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşır.					
24.Karşılaşılan problemleri yeni ve yaratıcı fikirlerle çözer.					
25.Etik kurallara sıkı sıkıya bağlıdır.					
26.Her zaman dürüsttür.					
27.Başarıya ulaşmak için her yolun mubah olduğunu söyler.					
28.Çalışanların çıkarlarını kurumun çıkarlarından önde tutar.					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim...

Ek: 2 Etik Onay Belgesi

Üzerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
03.07.2018	08	01	1/2

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 03.07.2018 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR-1: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU koordinatörlüğünde Esra SELVİ tarafından gerçekleştirilecek "Örgütsel Güvenin Hizmetkar Liderlik ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisindeki Aracılık Rolü: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezi için hazırlanan anket Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup uygulanmasının uygun olduğuna ve durumun başvuru sahibine bildirilmesine oybirliği ile karar verildi.

İMZA		
Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Bşk. Yrd.	İMZA Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Hatice PAMIR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MINISKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Tülin URAL ÜYE

Doküman No: 902-01-FR 006

İlk Yayın: 11.12.2015

Rev. Tarihi:

Rev. No: 00

Sayfa 1 / 1

Ek: 3 İdari izin belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/03/2019-E.15547



T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı :73103388-300-
Konu :Anket (Esra SELVİ)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi 1393120307 numaralı Esra SELVİ'nin "Örgütsel Güvenin Hizmetkar Liderlik ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişisindeki Aracılık Rolü : Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezi kapsamında saha çalışması ile ilgili gerekli idari izin verilmiş olup, anket çalışması için gerekli hassasiyetin gösterilmesi hususunda gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Hasan KAYA
Rektör

EK :
İlgili yazı

DAĞITIM
Altınözü Tarım Bilimleri Meslek
Yüksekokulu Müdürlüğü
Antakya Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Müdürlüğü
Dış Hekimliği Fakültesi Dekanlığı
Eğitim Fakültesi Dekanlığı
Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanlığı
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon
Yüksekokulu Müdürlüğü
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığı
Hassa Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü
Hatay Sağlık Hizmetleri Meslek
Yüksekokulu Müdürlüğü
Hatay Sağlık Yüksekokulu Müdürlüğü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dekanlığı
İlahiyat Fakültesi Dekanlığı
İletişim Fakültesi Dekanlığı
Kırıkhan Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü
Mimarlık Fakültesi Dekanlığı
Büro İşleri ve Arşiv Şube Müdürlüğü
Tahakkuk Şube Müdürlüğü

Hasan KAYA (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Rektörlüğü - Rektör) 11/03/2019 16:42

Mustafa Kemal Üniversitesi Rektörlüğü Tayfur Sökmen Kampüsü Antakya /HATAY T: 03262213317 F: 03262213308

E-Posta : personel@mku.edu.tr Web: www.mku.edu.tr

İletişim: Mehmet Hilmi Keleş (Dahili: 03262211326)



Ek 4: Analiz Sonuçları

Tablo 12

Ölçeklerin Birinci Düzey DFA Regresyon Sonuçları

Regresyonlar	B	s	C.R.	P	β
hl12 <--- HI	1,000				0,824
hl8 <--- HI	1,016	0,059	17,276	***	0,863
hl13 <--- HI	1,021	0,055	18,628	***	0,801
hl7 <--- HI	1,023	0,061	16,822	***	0,849
hl9 <--- HI	1,025	0,063	16,314	***	0,833
hl24 <--- HI	0,885	0,057	15,480	***	0,805
hl23 <--- HI	0,872	0,057	15,286	***	0,798
hl11 <--- HI	0,995	0,061	16,257	***	0,831
hl4 <--- HI	1,003	0,063	15,950	***	0,821
hl3 <--- HI	0,949	0,054	17,482	***	0,870
hl22 <--- HI	0,851	0,056	15,187	***	0,795
hl5 <--- HI	0,935	0,065	14,377	***	0,766
hl6 <--- HI	0,916	0,062	14,671	***	0,776
hl19 <--- HI	0,817	0,061	13,445	***	0,730
hl18 <--- HI	0,856	0,065	13,195	***	0,720
hl20 <--- HI	0,779	0,059	13,212	***	0,721
hl2 <--- HI	0,948	0,065	14,510	***	0,771
hl21 <--- HI	0,762	0,062	12,354	***	0,686
hl15 <--- HI	0,809	0,063	12,852	***	0,706
hl26 <--- HI	0,831	0,060	13,891	***	0,748
hl16 <--- HI	0,861	0,064	13,389	***	0,728
hl25 <--- HI	0,750	0,060	12,509	***	0,692
hl1 <--- HI	0,801	0,072	11,074	***	0,631
og4 <--- Yg	1,000				0,850
og7 <--- Yg	0,993	0,052	19,147	***	0,891
og5 <--- Yg	1,041	0,049	21,375	***	0,838
og2 <--- Yg	0,866	0,057	15,318	***	0,783
og3 <--- Yg	0,895	0,058	15,318	***	0,783
og8 <--- Yg	0,860	0,060	14,368	***	0,751
og1 <--- Yg	0,769	0,065	11,811	***	0,655
og10 <--- Yg	1,019	0,074	13,780	***	0,730
og22 <--- Og	1,000				0,784
og20 <--- Og	1,087	0,067	16,306	***	0,782
og17 <--- Og	1,110	0,072	15,464	***	0,882
og19 <--- Og	1,044	0,073	14,378	***	0,831
og16 <--- Og	1,101	0,073	14,987	***	0,859
og13 <--- İag	1,000				0,861
og12 <--- İag	1,005	0,059	17,125	***	0,856
og14 <--- İag	0,992	0,063	15,670	***	0,809
og15 <--- İag	0,934	0,061	15,333	***	0,798
og11 <--- İag	0,801	0,069	11,567	***	0,656
pod16 <--- pod_oy	1,000				0,744
pod17 <--- pod_oy	1,082	0,118	9,129	***	0,673
pod5 <--- pod_oy	1,080	0,111	9,695	***	0,735
pod13 <--- pod_pd	1,000				0,751
pod8 <--- pod_pd	1,035	0,085	12,117	***	0,786
pod18 <--- pod_pd	0,725	0,089	8,138	***	0,536
pod20 <--- pod_pd	0,888	0,080	11,038	***	0,711
pod7 <--- pod_pd	1,073	0,090	11,927	***	0,773

Regresyonlar	B	s	C.R.	P	β
pod19 <--- pod_i	1,000				0,645
pod22 <--- pod_i	1,301	0,135	9,666	***	0,820
pod21 <--- pod_i	1,097	0,126	8,703	***	0,672
pod11 <--- pod_u	1,000				0,710
pod10 <--- pod_u	1,210	0,121	10,004	***	0,777
pod2 <--- pod_u	0,783	0,091	8,644	***	0,634
og6 <--- Yg	1,037	0,054	19,160	***	0,891
og9 <--- Yg	0,961	0,050	19,223	***	0,893

Tablo 13

Ölçeklerin Birinci Düzey DFA Kovaryans Sonuçları

Kovaryanslar	B	s	C.R.	p	β
hl <--> Yg	0,658	0,081	8,165	***	0,741
hl <--> Og	0,529	0,081	6,523	***	0,540
hl <--> İag	0,277	0,059	4,666	***	0,340
hl <--> pod_oy	0,080	0,050	1,609	0,108	0,119
hl <--> pod_pd	0,111	0,058	1,922	0,055	0,135
hl <--> pod_i	0,042	0,039	1,091	0,275	0,079
hl <--> pod_u	0,051	0,047	1,089	0,276	0,080
yg <--> Og	0,452	0,068	6,603	***	0,547
yg <--> İag	0,281	0,052	5,430	***	0,408
yg <--> pod_oy	0,048	0,042	1,140	0,254	0,085
yg <--> pod_pd	0,112	0,049	2,280	0,023	0,162
yg <--> pod_i	0,066	0,034	1,963	0,050	0,146
yg <--> pod_u	0,088	0,041	2,165	0,030	0,163
og <--> İag	0,309	0,059	5,245	***	0,406
og <--> pod_oy	0,025	0,047	0,526	0,599	0,040
og <--> pod_pd	,098	,055	1,780	,075	0,128
og <--> pod_i	,008	,037	,223	,824	0,017
og <--> pod_u	,075	,046	1,644	,100	0,125
iag <--> pod_oy	,049	,040	1,249	,211	0,095
iag <--> pod_pd	,129	,047	2,754	,006	0,202
iag <--> pod_i	,040	,031	1,297	,195	0,097
iag <--> pod_u	,069	,038	1,798	,072	0,138
pod_oy <--> pod_pd	,290	,050	5,793	***	0,553
pod_oy <--> pod_i	,233	,038	6,055	***	0,683
pod_oy <--> pod_u	,227	,041	5,506	***	0,556
pod_pd <--> pod_i	,290	,046	6,321	***	0,694
pod_pd <--> pod_u	,369	,055	6,754	***	0,738
pod_i <--> pod_u	,205	,036	5,710	***	0,629
e7 <--> e11	,314	,037	8,480	***	0,699
e6 <--> e7	,286	,036	7,885	***	0,633
e2 <--> e4	,204	,032	6,425	***	0,514
e6 <--> e11	,253	,035	7,264	***	0,567
e20 <--> e22	,305	,044	6,993	***	0,503
e29 <--> e30	,184	,028	6,487	***	0,502
e29 <--> e32	,255	,035	7,237	***	0,558
e17 <--> e23	,316	,054	5,864	***	0,389
e1 <--> e3	,178	,036	4,931	***	0,322
e9 <--> e17	,158	,036	4,353	***	0,275
e14 <--> e16	,214	,041	5,210	***	0,356
e30 <--> e32	,266	,036	7,286	***	0,563

Kovaryanslar		B	s	C.R.	p	β
e52	<--> e58	,165	,034	4,832	***	0,374
e26	<--> e28	,111	,025	4,508	***	0,353
e3	<--> e5	,169	,036	4,761	***	0,309
e9	<--> e12	,120	,037	3,228	,001	0,209
e12	<--> e23	,141	,048	2,903	,004	0,173
e34	<--> e35	,202	,051	3,985	***	0,322
e3	<--> e15	,142	,039	3,596	***	0,214
e16	<--> e18	,126	,039	3,195	,001	0,198
e20	<--> e21	,126	,036	3,459	***	0,200

Tablo 14

Ölçeklerin İkinci Düzey DFA Regresyon Sonuçları

Regresyonlar		B	s	C.R.	P	B
pod_pd	<--- Pod	1,000				0,847
pod_i	<--- Pod	0,633	0,086	7,404	***	0,827
pod_u	<--- Pod	0,760	0,097	7,846	***	0,827
pod_oy	<--- Pod	0,679	0,093	7,329	***	0,711
og_yg	<--- Og	1,000				0,879
og_kg	<--- Og	0,809	0,098	8,219	***	0,642
og_iag	<--- Og	0,489	0,077	6,362	***	0,465
hl12	<--- Hl	1,000				0,824
hl8	<--- Hl	1,016	0,059	17,248	***	0,863
hl13	<--- Hl	1,020	0,055	18,605	***	0,800
hl7	<--- Hl	1,023	0,061	16,807	***	0,849
hl9	<--- Hl	1,025	0,063	16,293	***	0,833
hl24	<--- Hl	0,886	0,057	15,480	***	0,805
hl23	<--- Hl	0,872	0,057	15,286	***	0,799
hl11	<--- Hl	0,995	0,061	16,242	***	0,831
hl4	<--- Hl	1,003	0,063	15,953	***	0,822
hl3	<--- Hl	0,949	0,054	17,471	***	0,870
hl22	<--- Hl	0,852	0,056	15,205	***	0,796
hl5	<--- Hl	0,935	0,065	14,359	***	0,765
hl6	<--- Hl	0,916	0,063	14,654	***	0,776
hl19	<--- Hl	0,817	0,061	13,450	***	0,731
hl18	<--- Hl	0,856	0,065	13,185	***	0,720
hl20	<--- Hl	0,780	0,059	13,212	***	0,721
hl2	<--- Hl	0,950	0,065	14,522	***	0,771
hl21	<--- Hl	0,763	0,062	12,365	***	0,687
hl15	<--- Hl	0,809	0,063	12,843	***	0,706
hl26	<--- Hl	0,832	0,060	13,886	***	0,748
hl16	<--- Hl	0,861	0,064	13,386	***	0,728
hl25	<--- Hl	0,750	0,060	12,508	***	0,693
hl1	<--- Hl	0,801	0,072	11,061	***	0,630
og4	<--- og_yg	1,000				0,849
og7	<--- og_yg	0,994	0,052	19,077	***	0,890
og5	<--- og_yg	1,041	0,049	21,360	***	0,838
og2	<--- og_yg	0,867	0,057	15,286	***	0,783
og3	<--- og_yg	0,895	0,059	15,285	***	0,783
og8	<--- og_yg	0,860	0,060	14,330	***	0,750
og1	<--- og_yg	0,770	0,065	11,815	***	0,656
og10	<--- og_yg	1,022	0,074	13,806	***	0,732

Regresyonlar	B	s	C.R.	P	B
og22 <--- og_kg	1,000				0,785
og20 <--- og_kg	1,085	0,067	16,317	***	0,782
og17 <--- og_kg	1,109	0,072	15,501	***	0,883
og19 <--- og_kg	1,043	0,072	14,427	***	0,832
og16 <--- og_kg	1,096	0,073	14,972	***	0,857
og13 <--- og_iag	1,000				0,864
og12 <--- og_iag	0,999	0,058	17,116	***	0,854
og14 <--- og_iag	0,992	0,063	15,801	***	0,812
og15 <--- og_iag	0,927	0,061	15,283	***	0,795
og11 <--- og_iag	0,799	0,069	11,602	***	0,657
pod16 <--- pod_oy	1,000				0,738
pod17 <--- pod_oy	1,089	0,121	8,988	***	0,671
pod5 <--- pod_oy	1,100	0,115	9,563	***	0,742
pod13 <--- pod_pd	1,000				0,753
pod8 <--- pod_pd	1,035	0,085	12,140	***	0,787
pod18 <--- pod_pd	0,722	0,089	8,116	***	0,535
pod20 <--- pod_pd	0,887	0,080	11,050	***	0,713
pod7 <--- pod_pd	1,065	0,090	11,863	***	0,769
pod19 <--- pod_i	1,000				0,644
pod22 <--- pod_i	1,320	0,137	9,616	***	0,831
pod21 <--- pod_i	1,084	0,126	8,594	***	0,663
pod11 <--- pod_u	1,000				0,710
pod10 <--- pod_u	1,178	0,121	9,750	***	0,756
pod2 <--- pod_u	0,806	0,092	8,780	***	0,652
og6 <--- og_yg	1,039	0,054	19,140	***	0,892
og9 <--- og_yg	0,963	0,050	19,188	***	0,893

Tablo 15

Ölçeklerin İkinci Düzey DFA Kovaryans Sonuçları

Kovaryanslar	B	S	C.R.	P	B
hl <--> Pod	0,089	0,050	1,778	0,075	0,128
hl <--> Og	0,651	0,080	8,126	***	0,835
pod <--> Og	0,107	0,042	2,526	0,012	0,206
e7 <--> e11	0,313	0,037	8,468	***	0,698
e6 <--> e7	0,285	0,036	7,877	***	0,633
e2 <--> e4	0,205	0,032	6,434	***	0,515
e6 <--> e11	0,251	0,035	7,248	***	0,565
e20 <--> e22	0,305	0,044	6,991	***	0,503
e29 <--> e30	0,185	0,028	6,492	***	0,503
e29 <--> e32	0,255	0,035	7,230	***	0,558
e17 <--> e23	0,317	0,054	5,865	***	0,389
e1 <--> e3	0,178	0,036	4,946	***	0,323
e9 <--> e17	0,156	0,036	4,323	***	0,273
e14 <--> e16	0,214	0,041	5,203	***	0,356
e30 <--> e32	0,266	0,036	7,279	***	0,563
e52 <--> e58	0,163	0,034	4,758	***	0,366
e26 <--> e28	0,112	0,025	4,536	***	0,355
e3 <--> e5	0,170	0,036	4,781	***	0,311
e9 <--> e12	0,121	0,037	3,232	0,001	0,210
e12 <--> e23	0,141	0,048	2,919	0,004	0,173
e34 <--> e35	0,199	0,051	3,944	***	0,319

Kovaryanslar	B	S	C.R.	P	B
e3 <--> e15	0,142	0,039	3,610	***	0,215
e16 <--> e18	0,125	0,039	3,186	0,001	0,197
e20 <--> e21	0,126	0,036	3,457	***	0,200

Tablo 16

Modelin Standardize ve Standardize Olmayan Regresyon Tahmin Sonuçları

Regresyonlar	B	S	C.R.	p	B
og <--- Hl	0,619	0,053	11,743	***	0,832
pod <--- Og	0,184	0,068	2,711	0,007	0,204
pod <--- exp_total	0,002	0,000	3,259	0,001	0,225
pod_pd <--- Pod	1,000				0,860
pod_i <--- Pod	0,624	0,084	7,473	***	0,823
pod_u <--- Pod	0,747	0,095	7,898	***	0,827
pod_oy <--- Pod	0,655	0,090	7,279	***	0,698
og_yg <--- Og	1,000				0,882
og_kg <--- Og	0,805	0,098	8,209	***	0,642
og_iag <--- Og	0,486	0,077	6,346	***	0,464
hl12 <--- Hl	1,000				0,824
hl8 <--- Hl	1,016	0,059	17,260	***	0,863
hl13 <--- Hl	1,020	0,055	18,608	***	0,800
hl7 <--- Hl	1,023	0,061	16,816	***	0,849
hl9 <--- Hl	1,025	0,063	16,306	***	0,833
hl24 <--- Hl	0,886	0,057	15,477	***	0,805
hl23 <--- Hl	0,872	0,057	15,285	***	0,799
hl11 <--- Hl	0,994	0,061	16,241	***	0,831
hl4 <--- Hl	1,003	0,063	15,961	***	0,822
hl3 <--- Hl	0,949	0,054	17,477	***	0,870
hl22 <--- Hl	0,852	0,056	15,204	***	0,796
hl5 <--- Hl	0,935	0,065	14,363	***	0,765
hl6 <--- Hl	0,916	0,062	14,655	***	0,776
hl19 <--- Hl	0,817	0,061	13,452	***	0,731
hl18 <--- Hl	0,856	0,065	13,185	***	0,720
hl20 <--- Hl	0,780	0,059	13,214	***	0,721
hl2 <--- Hl	0,949	0,065	14,524	***	0,771
hl21 <--- Hl	0,763	0,062	12,367	***	0,687
hl15 <--- Hl	0,809	0,063	12,845	***	0,706
hl26 <--- Hl	0,831	0,060	13,886	***	0,747
hl16 <--- Hl	0,861	0,064	13,383	***	0,728
hl25 <--- Hl	0,750	0,060	12,509	***	0,693
hl1 <--- Hl	0,801	0,072	11,066	***	0,630
og4 <--- og_yg	1,000				0,849
og7 <--- og_yg	0,994	0,052	19,076	***	0,890
og5 <--- og_yg	1,041	0,049	21,358	***	0,838
og2 <--- og_yg	0,867	0,057	15,279	***	0,783
og3 <--- og_yg	0,895	0,059	15,280	***	0,783
og8 <--- og_yg	0,860	0,060	14,324	***	0,750
og1 <--- og_yg	0,770	0,065	11,812	***	0,656
og10 <--- og_yg	1,022	0,074	13,806	***	0,732
og22 <--- og_kg	1,000				0,785

Regresyonlar			B	S	C.R.	p	B
og20	<---	og_kg	1,086	0,067	16,314	***	0,782
og17	<---	og_kg	1,109	0,072	15,496	***	0,883
og19	<---	og_kg	1,044	0,072	14,422	***	0,832
og16	<---	og_kg	1,097	0,073	14,966	***	0,857
og13	<---	og_iag	1,000				0,864
og12	<---	og_iag	0,999	0,058	17,117	***	0,854
og14	<---	og_iag	0,991	0,063	15,800	***	0,812
og15	<---	og_iag	0,927	0,061	15,282	***	0,795
og11	<---	og_iag	0,799	0,069	11,603	***	0,657
pod16	<---	pod_oy	1,000				0,736
pod17	<---	pod_oy	1,094	0,122	8,973	***	0,673
pod5	<---	pod_oy	1,104	0,116	9,523	***	0,743
pod13	<---	pod_pd	1,000				0,751
pod8	<---	pod_pd	1,040	0,085	12,164	***	0,789
pod18	<---	pod_pd	0,725	0,089	8,141	***	0,536
pod20	<---	pod_pd	0,890	0,080	11,065	***	0,714
pod7	<---	pod_pd	1,070	0,090	11,891	***	0,771
pod19	<---	pod_i	1,000				0,647
pod22	<---	pod_i	1,311	0,136	9,643	***	0,828
pod21	<---	pod_i	1,084	0,126	8,639	***	0,666
pod11	<---	pod_u	1,000				0,707
pod10	<---	pod_u	1,196	0,122	9,835	***	0,766
pod2	<---	pod_u	0,804	0,092	8,747	***	0,648
og6	<---	og_yg	1,039	0,054	19,138	***	0,892
og9	<---	og_yg	0,963	0,050	19,184	***	0,893

Tablo 17

Modelin Standardize ve Standardize Olmayan Kovaryans Tahmin Sonuçları

Kovaryanslar		B	S	C.R.	P	B
e7	<--> e11	0,313	0,037	8,471	***	0,698
e6	<--> e7	0,285	0,036	7,881	***	0,633
e2	<--> e4	0,204	0,032	6,428	***	0,514
e6	<--> e11	0,252	0,035	7,252	***	0,566
e20	<--> e22	0,305	0,044	6,992	***	0,503
e29	<--> e30	0,185	0,028	6,495	***	0,503
e29	<--> e32	0,255	0,035	7,232	***	0,558
e17	<--> e23	0,316	0,054	5,864	***	0,389
e1	<--> e3	0,178	0,036	4,947	***	0,323
e9	<--> e17	0,156	0,036	4,325	***	0,273
e14	<--> e16	0,214	0,041	5,204	***	0,356
e30	<--> e32	0,266	0,036	7,280	***	0,563
e52	<--> e58	0,163	0,034	4,750	***	0,366
e26	<--> e28	0,113	0,025	4,538	***	0,356
e3	<--> e5	0,170	0,036	4,780	***	0,311
e9	<--> e12	0,120	0,037	3,229	0,001	0,209
e12	<--> e23	0,141	0,048	2,916	0,004	0,173
e34	<--> e35	0,200	0,051	3,949	***	0,319
e3	<--> e15	0,142	0,039	3,615	***	0,215
e16	<--> e18	0,125	0,039	3,186	0,001	0,197
e20	<--> e21	0,126	0,036	3,461	***	0,200

Tablo 18

Aracı Değişken Olmadan Model Standardize ve Standardize Olmayan Regresyon Tahmin Sonuçları

Regresyonlar	B	S	C.R.	p	β
pod <--- exp_total	0,002	0,000	3,243	0,001	0,225
pod <--- H1	0,100	0,047	2,140	0,032	0,149
pod_pd <--- Pod	1,000				0,858
pod_i <--- Pod	0,626	0,084	7,468	***	0,824
pod_u <--- Pod	0,747	0,095	7,882	***	0,825
pod_oy <--- Pod	0,659	0,090	7,296	***	0,701
hl12 <--- H1	1,000				0,830
hl8 <--- H1	1,015	0,058	17,632	***	0,868
hl13 <--- H1	1,021	0,054	18,837	***	0,805
hl7 <--- H1	1,019	0,060	17,076	***	0,852
hl9 <--- H1	1,023	0,062	16,621	***	0,837
hl24 <--- H1	0,874	0,056	15,471	***	0,800
hl23 <--- H1	0,859	0,056	15,247	***	0,792
hl11 <--- H1	0,985	0,060	16,338	***	0,828
hl4 <--- H1	0,999	0,062	16,174	***	0,823
hl3 <--- H1	0,939	0,053	17,597	***	0,867
hl22 <--- H1	0,838	0,055	15,138	***	0,789
hl5 <--- H1	0,933	0,064	14,592	***	0,770
hl6 <--- H1	0,912	0,061	14,850	***	0,778
hl19 <--- H1	0,813	0,060	13,579	***	0,732
hl18 <--- H1	0,853	0,064	13,346	***	0,723
hl20 <--- H1	0,770	0,058	13,204	***	0,718
hl2 <--- H1	0,946	0,064	14,724	***	0,774
hl21 <--- H1	0,757	0,061	12,424	***	0,686
hl15 <--- H1	0,801	0,062	12,876	***	0,704
hl26 <--- H1	0,814	0,059	13,735	***	0,738
hl16 <--- H1	0,847	0,064	13,298	***	0,721
hl25 <--- H1	0,735	0,059	12,362	***	0,683
hl1 <--- H1	0,798	0,072	11,148	***	0,632
pod16 <--- pod_oy	1,000				0,736
pod17 <--- pod_oy	1,094	0,122	8,978	***	0,673
pod5 <--- pod_oy	1,106	0,116	9,537	***	0,744
pod13 <--- pod_pd	1,000				0,752
pod8 <--- pod_pd	1,039	0,085	12,184	***	0,789
pod18 <--- pod_pd	0,723	0,089	8,131	***	0,535
pod20 <--- pod_pd	0,889	0,080	11,063	***	0,713
pod7 <--- pod_pd	1,069	0,090	11,900	***	0,771
pod19 <--- pod_i	1,000				0,647
pod22 <--- pod_i	1,312	0,136	9,647	***	0,829
pod21 <--- pod_i	1,084	0,126	8,634	***	0,665
pod11 <--- pod_u	1,000				0,707
pod10 <--- pod_u	1,194	0,122	9,814	***	0,764
pod2 <--- pod_u	0,805	0,092	8,753	***	0,649

Tablo 19

Aracı Değişken Olmadan Model Standardize ve Standardize Olmayan Kovaryans Tahmin Sonuçları

Kovaryanslar	B	S	C.R.	p	β
e7 <--> e11	0,326	0,038	8,545	***	0,707

Kovaryanslar	B	S	C.R.	p	β
e6 <--> e7	0,297	0,037	7,963	***	0,642
e2 <--> e4	0,195	0,031	6,254	***	0,503
e6 <--> e11	0,264	0,036	7,367	***	0,577
e20 <--> e22	0,319	0,045	7,116	***	0,513
e17 <--> e23	0,314	0,054	5,844	***	0,389
e1 <--> e3	0,170	0,035	4,791	***	0,315
e9 <--> e17	0,153	0,036	4,257	***	0,270
e14 <--> e16	0,216	0,041	5,236	***	0,358
e52 <--> e58	0,163	0,034	4,762	***	0,366
e3 <--> e5	0,162	0,035	4,628	***	0,303
e9 <--> e12	0,115	0,037	3,119	0,002	0,203
e12 <--> e23	0,140	0,048	2,915	0,004	0,174
e3 <--> e15	0,138	0,039	3,527	***	0,211
e16 <--> e18	0,129	0,040	3,263	0,001	0,202
e20 <--> e21	0,135	0,037	3,644	***	0,210

