

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ:
İSTANBUL VE AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Fatma Doğanay ERGEN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Haziran, 2013

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: İSTANBUL
VE AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Fatma Doğanay ERGEN**

**Danışman
Yard. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

AFYONKARAHİSAR 2013

Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No: "12.SOS.BİL.13"

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/06/2013

Fatma Doğanay ERGEN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

: Yrd.Doç.Dr.Elbeyi PELİT

İmza .


Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, yüksek lisans öğrencisi Fatma Doğanay ERGEN'nin “**Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 27.06.2013 tarihinde, saat 10:30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: İSTANBUL VE AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatma Doğanay ERGEN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Haziran 2013

TEZ DANIŞMAN: Yard. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Turizm sektöründeki otel işletmelerinin emek yoğun yapısı ve hizmet üreten işletmeler olması, işgörenin önemini arttırmaktadır. Bu nedenle, öncelikli amacı hizmet etme olan hizmetkar liderlik, insana yönelik bir liderlik yaklaşımı olması sebebiyle turizm sektörü ile ilişkili bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir. Yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları sayesinde işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı yaratılacağı böylece otel yönetimlerine işgören performansının artırılmasında, kaliteli hizmet sunulmasında ve müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında fayda sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmada, turizm sektöründe bulunan otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının belirlenmesi ve bu algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmış ve veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde, güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken sevgi ve fedakarlık boyutlarının ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A STUDY IN FIVE STAR HOTEL ENTERPRISES IN İSTANBUL AND AFYONKARAHİSAR

Fatma Doğanay ERGEN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

June 2013

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK

In tourism industry, the labor-intensive structure of the hotel enterprises and the service producing feature of these enterprises increase the importance of the employees. For this reason, with its primary aim to render services to an intended audience, servant leadership is considered as a leadership approach relevant to tourism sector due to its humanistic aspect. Managers' servant leadership behaviours are claimed to invoke employees' organizational citizenship behaviours and thus to improve employees' performances, increase the quality of service and ensure customer satisfaction. Therefore, it is thought to be beneficial for hotel management. In this context, this study aimed to determine hotel employees' perceptions towards servant leadership and the effect of these perceptions on their organizational citizenship behaviours. The data was collected through questionnaire technique.

At the end of the research, it was found that there is a significant relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviour in a positive and moderate way. As to determining the effect of the subdimensions of the servant leadership on organizational citizenship behaviour, it can be said that empowerment, vision, and trust dimensions have a significant effect on organizational citizenship behaviour. On the other hand it was observed that love and altruism dimensions have no significant effect on organizational citizenship behaviour.

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

ÖNSÖZ

Çalışmanın araştırma sürecinde, bilgi ve birikimleriyle beni aydınlatan ve bilim sürecinde bana yol gösteren, sabır ve zamanını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a ve tezime katkılarından dolayı Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI ve Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmanın verilerinin analizinde yapmış olduğu katkılarından dolayı ve bilim yapmanın anlamını kavramamda yardımcı olduğu için Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ ve değerli eşi Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca katkılarından dolayı Arş. Grv. Özcan ZORLU ve Arş. Grv. Ali AVAN'a teşekkür ederim.

Benim için önemli bir adım olan bu süreçte, iyiki varsınız dediğim Elif DEMİRCİ, Ayşen KAYA, Öğr. Grv. Adem ARMAN, Ersin ARIKAN, Ilgın CENGİZ ve Sezen Gürsoy ÜÇÜNCÜ dostlara teşekkürü borç bilirim. Varlığı ve verdiği fikirlerle sevgili kardeşim Volkan ERGEN'e ve desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen, maddi-manevi hep destek olan, evlatları olmaktan gurur duyduğum değerli annem ve babama teşekkür ederim.

Fatma Doğanay ERGEN - 2013

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMETKAR LİDERLİK VE KAVRAMSAL ANALİZİ

1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1. GENEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	6
1.2. LİDERLİK VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	8
1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	10
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	11
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	13
1.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları	15
2. HİZMETKAR LİDERLİK.....	16
2.1. HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	16
2.2. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ.....	19
2.3. HİZMETKAR LİDERLİK MODELLERİ	23
2.3.1. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Modeli	24
2.3.2. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	26
2.3.3. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli.....	30
2.3.3.1. Sevgi (Agapao Love).....	31
2.3.3.2. Alçak Gönüllülük (Humility).....	32
2.3.3.3. Fedakarlık (Altruism).....	32
2.3.3.4. Vizyon (Vision).....	33
2.3.3.5. Güven (Trust).....	33
2.3.3.6. Güçlendirme (Empowerment).....	33
2.3.3.7. Hizmet Etme (Service).....	34
2.3.4. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli	34
2.3.5. Cerff ve Winston'ın Hizmetkar Liderlik Modeli	36
2.3.6. Waddell'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	37
2.4. HİZMETKAR LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE KARŞILAŞTIRILMASI	38
2.4.1. Hizmetkar Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik.....	39
2.4.2. Hizmetkar Liderlik ve Otantik Liderlik.....	40

2.4.3. Hizmetkar Liderlik ve Ruhsal Liderlik.....	41
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ANALİZİ

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	43
1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	43
1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ GELİŞİMİ...45	
1.2.1. Bernard'ın Yaptığı Çalışmalar	46
1.2.2. Katz ve Kahn'ın Yaptığı Çalışmalar	47
1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	48
1.3.1. Özgeçilik (Altruizm).....	49
1.3.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)	49
1.3.3. Nezaket (Courtesy).....	50
1.3.4. Centilmenlik (Sportsmanship).....	50
1.3.5. Sivil Erdem (Civil Virtue).....	51
1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ.....	51
1.4.1. Çalışanın Özellikler	51
1.4.2. İşin Özellikleri	52
1.4.3. Örgütsel Özellikler	52
1.4.4. Liderlik Davranışları	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ ÖNEMİ

1. HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ.....	55
2. HİZMETKAR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	56
3. HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNE YÖNELİK İSTANBUL VE AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	62
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	62
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ.....	63
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	65
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
5.1. VERİLERİN TOPLANMASI	66

5.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	68
5.3. VERİLERİN ANALİZİ	69
6. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	70
6.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZLERİ.....	71
6.2.KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	74
6.3.KATILIMCILARIN HİZMETKAR LİDERLİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA YÖNELİK BULGULAR.....	78
6.4. KATILIMCILARIN HİZMETKAR LİDERLİK ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI.....	80
6.5.HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA.....	106
EKLER.....	125

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Liderlik Kişilik Özellikleri.....	11
Tablo 2. Davranışsal Yaklaşımlar Alanında Yapılan Çalışmalar	13
Tablo 3. Durumsallık Yaklaşımları Alanında Yapılan Çalışmalar	14
Tablo 4. Güncel Liderlik Yaklaşımları.....	16
Tablo 5. Hizmetkar Liderlik Özellikleri.....	22
Tablo 6. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri Sınıflandırması	25
Tablo 7. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri.....	27
Tablo 8. İşletme Konumuna Göre Katılımcıların Dağılımı.....	69
Tablo 9. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Katsayıları	71
Tablo 10. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	72
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	73
Tablo 12. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	74
Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	74
Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları	75
Tablo 15. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı	75
Tablo 16. Katılımcıların Değerlendirme Yaptıkları Amirlerinin Görevlerine Göre Dağılımları	76
Tablo 17. Katılımcıların Buldukları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	76
Tablo 18. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	77
Tablo 19. Hizmetkar Liderliğin Sevgi Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 20. Hizmetkar Liderliğin Güçlendirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 21. Hizmetkar Liderliğin Vizyon Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	79
Tablo 22. Hizmetkar Liderliğin Fedakarlık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	80
Tablo 23. Hizmetkar Liderliğin Güven Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	80
Tablo 24. Hizmetkar Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	81
Tablo 25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	82
Tablo 26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	83
Tablo 27. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	83
Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	84
Tablo 29. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	85
Tablo 30. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılması.....	86
Tablo 31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Karşılaştırılması.....	87
Tablo 32. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Şehirlere Göre Karşılaştırılması	88

Tablo 33. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo 34. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo 35. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	91
Tablo 36. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 37. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Şuanda Buldukları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	93
Tablo 38. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	93
Tablo 39. Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları	94
Tablo 40. Hizmetkar Liderlik Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	95
Tablo 41. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi..	97
Tablo 42. Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Hizmetkar Liderliğin Dairesel Şekli	24
Şekil 2. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1	28
Şekil 3. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 2	29
Şekil 4. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli.....	30
Şekil 5. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli	35
Şekil 6. Cerff ve Winston'ın Genişletilmiş Hizmetkar Liderlik Modeli.....	36
Şekil 7. Waddell'in Hizmetkar Liderlik Modeli	38
Şekil 8. Araştırmanın Modeli.....	64

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama

GİRİŞ

Hizmet üreten ve zaman satan işletmeler olarak otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti işletmelerin rekabetçi yapılarını korumaları ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için kritik öneme sahiptir. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin temel belirleyicisi sunulan hizmetin kalitesidir. Hizmet kalitesi ise müşteri-personel etkileşim anlarında müşterinin algıladığı ve işgörenlerin sergilediği performanstır. Başarının anahtarı, kalitenin temel belirleyicisi insan kaynağıdır. Ancak günümüzde işletmelerin rakiplerine karşı avantaj elde edebilmesi, değişimin hızını yakalayıp çağa ayak uydurabilmesi için sadece istenen nitelikte ve sayıda insan kaynağına sahip olmakla mümkün değildir. Aynı zamanda sahip olduğu insan kaynağını en iyi şekilde yönetmesi ve yönlendirmesi gereklidir. Bu nedenle işletmelerde işgörenlerin belirlenen rol tanımlarının ötesinde davranış sergilemelerini sağlayan ve örgütlerine rekabet üstünlüğü sağlayan lider yöneticilere ihtiyaç vardır. Çünkü örgüt liderleri kişilikleri, davranışları, kararları ve uygulamaları ile işgörenlerin örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

Son dönemlerde geliştirilen liderlik yaklaşımları incelendiğinde çelişkili gibi duran “hizmet” ve “liderlik” kavramlarını özünde biraraya getiren hizmetkar liderlik, liderlik yaklaşımları içinde ön plana çıkmaktadır. Hizmetkar liderlikte liderin öncelikli amacı başkalarına hizmet etmektir. Hizmet etme isteği doğal bir duygu ile başlar sonra bilinçli bir tercih haline dönüşür. Hizmetkar liderlerin örgüt amaçlarından önce takipçilerine odaklanarak onlara hizmet etmesi, onların fikirlerini ve kişisel gelişimlerini önemsemesi hizmetkar liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarından ayırarak önemini arttırmaktadır. Bu sayede hizmetkar liderlerin, takipçileri üzerinde olumlu etki yaratacağı ve takipçilerin hem lideri hem örgütü için daha fazla çabalayarak örgütün performansına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise literatürde, işgörenlerin örgüt için belirlenen rol tanımlarının ötesinde gönüllü olarak ekstra davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve rakiplerine karşı avantaj elde edebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörelere ihtiyaç duymaktadır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen belirleyicilerden biri liderin davranışları olmaktadır.

Hizmetkar liderlik yaklaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışının temel amaçlarının benzer olması bu iki kavramı birbiriyle yakından ilişkili duruma getirmektedir. Hizmetkar liderler, gönüllerinden gelen doğal bir duygu ile hizmet ederlerken, işgörenlerde örgütü ve lideri için belirlenen işlerin dışında gönüllü olarak daha fazla çabalayıp örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bu iki davranışın temelinin gönüllü davranışlara dayanması sebebiyle, hizmetkar liderlik yaklaşımının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Hizmetkar liderin işgörenlere, örgüte hizmet etmesi, işgörenleri dinlemesi, işgörenlerin eğitimini ve gelişimini düşünerek onlara yol göstermesi lider için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi, göstereceği bu destek işgörenler için örnek olacak, böylece işgörenlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır. Bu sayede sunulan hizmetin kalitesinin artması, etkin ve verimli bir örgütün oluşması ve müşteri memnuniyetinin de artmasına katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu durum emek yoğun ve hizmet üretiminin gerçekleştirildiği turizm işletmelerinde daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü hizmetin sunulduğu andaki işgören müşteri etkileşiminde işgörenin duygu ve hisleri performansına doğrudan yansımakta bu da sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, otel işletmelerinin rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmesinde önemli olmaktadır. Bunun sağlanmasında, örgütü için belirlenen rol tanımlarının ötesinde gönüllü rol davranışlarında bulunan işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmetkar liderlerin dinleme, empati, ikna etme ve hizmet etme gibi özellikleri sayesinde, hizmetkar liderlerin, işgörenlerin gönüllü ekstra rol davranışları olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda, otel işletmelerinde yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerinin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini ortaya koymak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle liderlik kavramı ana hatlarıyla açıklanmış daha sonra hizmetkar liderlik kavramı, ortaya çıkışı, özellikleri, boyutları ele alınmış ve hizmetkar liderlik modelleri üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda hizmetkar liderlikle yakından ilişkili diğer liderlik yaklaşımlarıyla karşılaştırmaları yapılarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı tanımlanmış daha sonra gelişimi, boyutları ve belirleyicileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, hizmetkar liderlik yaklaşımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki turizm sektöründeki otel işletmeleri açısından önemi vurgulanmıştır.

Dördüncü bölümde, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemeye yönelik uygulama, hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektöründe İstanbul ve Afyonkarahisar'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç bölümünde ise, tez çalışmasının genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK VE KAVRAMSAL ANALİZİ

1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMI

İnsan; arzu ve istekleri sonsuz, gücü ise sınırlı olan psiko-sosyal bir varlıktır. Psiko-sosyal bir varlık olan insan, istek ve arzularını gerçekleştirmek için diğerlerine ihtiyaç duyar ve bu nedenle gruplar oluşturarak hareket eder. Politik, askeri, dini ve ekonomik, hangi düzeyde olursa olsun bir grup oluştuğunda, insanın hiyerarşik yapısı gereği grup içi düzenin sağlanması, grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi için grup içinden birinin yönlendirici rolü üstlenmesi gerekir (Saylı ve Baytok, 2012: 7).

Birbirinden farklı birçok insanın bulunduğu takım ya da örgüt içerisinde liderin süreci ve bireyleri nasıl etkilediği merak edilen sorulardır. Diğer önemli sorular ise, niçin bazı insanlar lider olarak ortaya çıkmakta ve liderin eylemlerinde belirleyiciler neler olmaktadır (Yukl, 2010: 2). Bu nedenle, liderlikle ilgili binlerce yayın, araştırma yapılmış ve makale yazılmıştır. Yönetim, psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, kamu yönetimi ve eğitimi kapsayan disiplinlerarası alanda profesyonel ve uygulayıcı dergiler liderlik ile ilgili yayınlara geniş yer vermektedir (Yukl, 1989: 251).

Liderlik literatürü incelendiğinde tarihsel süreçte çok farklı şekillerde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Liderlik, yalnızca lider ve onun kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil bir süreçtir. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan liderlik araştırmalarının, liderlik ile ilgili tek bir evrensel özellik ortaya koymaması bunun en önemli göstergesidir. Bu nedenle günümüzde liderlik, lider merkezli ve onun etkilemesi ile oluşan değil, takipçilerinde en az lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Süreç belli bir durumda lider ve takipçiler arasında gerçekleşmekte ve süreçte liderden takipçilere doğru tek yanlı bir etkileme değil, lider ve takipçiler arasında etkileşim söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile lider takipçileri etkilediği gibi, takipçilerden de etkilenmektedir (Baytok, 2006: 55).

Araştırmacılar genellikle liderliği kendi bakış açılarına göre ve kendilerini en çok ilgilendiren olgunun o yönünü tanımlamaktadırlar. Stogdill (1974) bu durumu

“Liderlikle ilgili neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı bulunmaktadır” diyerek ifade etmektedir. Literatürde liderlik bireysel özelliklere, liderlik davranışlarına, etkileşim yapılarına, örnek ilişkilere, takipçilerin üzerindeki etkisine, görev hedefleri üzerindeki etkisine ve etkileme sürecine göre tanımlanmıştır. Ancak sayısız liderlik tanımları içinde önerilen az sayıda ortak tanım bulunmaktadır (Yukl, 1989: 252). Bu doğrultuda aşağıda bazı tanımlara yer verilmiştir.

Yukl (2006)’a göre liderlik; "ortak amaçlara ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmak, yapılması gereken işleri ve bu işlerin nasıl olacağı hakkında fikir birliği sağlayarak diğerlerini etkileme sürecidir" (www.corwin.com, 2013). Bass (1990: 19)'a göre liderlik, "takipçilerin algılarını, beklentilerini ve görevlerinin yeniden yapılanmasını içeren, gruptaki iki veya daha fazla kişi arasındaki etkileşim" olarak tanımlarken Northouse (2007: 6) ise liderliği, "ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci" olarak tanımlamaktadır.

Liderliğin rol modeli olmak, yol göstermek, önceliklerin sıralanması ve güçlendirme olmak üzere dört görevi bulunmaktadır. İlk görevi rol modeli olmaktır. Takipçilerinin güvenine sahip, dürüst, çalışkan, alçakgönüllü, hizmetkar liderlik ruhuna sahip bir hayatı olan kişiler rol modeli olabilirler. Liderliğin ikinci görevi ise yol göstermesidir. Lider yol göstermeyi vizyon rolünü gerçekleştirerek sağlamaktadır. Lider, görevimiz nedir, değerlerimiz nedir ve başarıya ulaşmak için neler yapıyoruz sorularına cevap aramaktadır. Örgütlerin birçoğunda, liderler görevlerini diğer insanlara açıklamak eğilimindedirler. Çünkü misyonu oluştururken insanlar dahil edilmiyorsa onların örgüte bağlılığı sağlanamayacaktır. Misyon istenildiği gibi uygulayıcı, güçlendirici, yetkilendirici olamayacaktır. Liderliğin üçüncü rolü önceliklerin sıralanmasıdır. Liderin öncelikle vizyonun, misyonun ve değerlerin ne olduğunu tanımlayan terimleri seçmesi sonrasında da bu tanımların örgüt içerisindeki sistem ve yapıları yansıttığından emin olması gerekmektedir. Liderliğin dördüncü rolü güçlendirmedir, güçlendirilmiş insanlardır. Dördüncü rol temelde ilk üç rolün sonucudur. Eğer lider ortak bir vizyon ve değerler sistemi oluşturduysa, vizyonu kuvvetlendiren yapı ve sistemi kurduysa, sürekli beslenen ahlaki otorite kurumsallaştıysa işte bundan sonra lider insanların izlediği yolda öncü olabilecektir (Covey, 2006: 103-105).

Bir liderin ilk sorumluluğu gerçekliğin ne olduğunu tanımlamaktır. Sonuncusu ise teşekkür etmektir. Bu ikisi arasında lider hizmetkar ve borçlu olmalıdır. Liderlik sanatının geliştirilmesi bu şekilde özetlenebilmektedir (Depree, 1990: 14).

1.1. GENEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

İnsanları lider yapan unsurların ve liderlerin sahip oldukları belirgin özelliklerin neler olduğu tarih boyunca merak konusu olmuştur. Yirminci yüzyılın başından beri araştırmacılar, bilimsel düzeyde liderlerin kişilik özelliklerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırmalar sonucunda ideal liderlik için kapsamlı bir özellikler listesi oluşturulmuştur. Liderliğin kişilik özelliklerinin sıralandığı bu uzun listede öne çıkanları zeka, çalışkanlık, güvenilirlik, sosyallik, açık fikirlilik, kendine güven ve dürüstlük olarak sıralamak mümkündür. Ancak sıralanan özellikler uzun bir liste oluşturduğu, belirlenen liderlik özellikleri araştırmacılara göre değişim gösterdiği ve günümüz koşullarının daha gelişmiş liderlik özelliklerine de sahip olmayı gerektiği için liderliğin genel özelliklerinin kesin sınırlarla belirlenmesi güçtür. Aslında belirlenen birçok özellik liderlikle ilişkili olmaktadır (Northouse, 2012: 15-16).

Bennis (2002: 102-107) yarının liderlerinin bir tehdit olarak değil bir fırsat olarak değişimi kucaklayan çevrenin nasıl yaratılacağını öğrenmeleri gerektiğini vurgulamakta ve bunun gerçekleştirilebilmesi için ise liderliğin on özelliğini belirtmiştir:

- Başarılı liderler öz farkındalığa ve öz saygıya sahiptirler. Nelerin bilinmediğini, nelerin gerekli olduğunu anlama ve teşhis koyma yeteneğine, değişimi sağlamak için de esnekliğe sahiptirler.

- Liderler belirledikleri sınırların gözenekli ve geçirgen olmasını sağlarlar. Lider, sosyal ortam ile bilgi paylaşımı yaparak ve müşterileriyle temas halinde olarak dış çevreye kapalı olmamaktadır.

- Rekabet avantajının sağlanmasında kadınların liderliği etkili olacaktır. Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında artık daha sık görünmeye başlamışlardır. Rekabet avantajlarından biri de işgücünde kadınların yeteneğinin yayılmış olmasıdır.

Başarılı olmak için erkeklerin liderlik etmesi gerekir düşüncesini değiştirmek gerekmektedir. Başarılı liderlik erkeklik özelliklerine ya da kadınlık özelliklerine bağlı değildir.

- Liderler amaç ve vizyon kavramlarının taşıdığı önemin farkındadırlar. Liderlik etme, doğru işler yapmak demek iken; yönetmek, işleri doğru yapmaktır. Doğru işleri yapmak için takipçilerin gelecekle ilgili amaçları, stratejik planları, misyonu, vizyonu düşünmelerini sağlar.

- Liderler örgütte güven oluştururlar. Örgütte güven oluşturmak için liderlerin takipçileriyle içten bir iletişim kurması ve onlarla ilgilenmesi gerekmektedir. Lider oluşturduğu güveni aynı zamanda sürdürmek zorundadır.

- Liderler eyleme yönelirler. Sadece yansıma değil, takipçilerinin eylemde bulunduğunu görmek ve işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili geri bildirim almak isterler.

- Liderler sadece vizyonu oluşturmakla kalmaz belirlenen vizyonda, önemli kişileri dış sınırlardan çok merkezlere koyar. Örgütte insanlar için anlamlı bir vizyon varsa, başarı kaçınılmaz olacaktır.

- Liderler değişimlerin ve üstün teknolojinin getirdiği değişiklikler sayesinde daha rahat olacaklardır. Ancak ileri teknolojinin sonucu olarak, teknolojiye daha iyi beceriye sahip insanlara ihtiyaç duyulacaktır.

- Liderler rekabet halinde oldukları örgütler büyük ise küçük hareket etmeli, eğer örgütler küçük ise büyük hareket etmelidir. Küresel ekonomide küçük işletmelerde, büyük işletmelerde başarılı olabilirler asıl önemli olan doğru yapılanma ve liderliğin sağlanmasıdır.

- Son olarak liderler örgütte birliği sağlar, federasyonu oluştururlar. En başarılı örgütler büyük ve küçük örgütlerin en iyi özelliklerini birleştirenlerdir. Büyük bir örgüt olmanın avantajları varken küçük örgütlerinde faydaları bulunmaktadır.

Kouzes ve Posner da liderlerin örnek alınacak ortak özelliklerini belirlemişlerdir. Araştırmacılara göre liderlik özellikleri; liderin izlenilen yolda örnek olması, paylaşılan vizyona sahip olması, sürecin sorgulanması, diğerlerini harekete geçirme ve yürekleri cesaretlendirme olmak üzere beş kişisel özellikten oluşmaktadır. Bununla birlikte liderlik yaklaşımlarının sağladığı bilgiler ve günümüz koşulları dikkate alındığında bir liderin kişilik özelliği olarak zeka, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki özelliklerine sahip

olmasının onun liderlik rolünü oynamasında faydalar sağlayacağı söylenebilir (Kouzes ve Posner, 2003: 10).

1.2. LİDERLİK VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Liderlik kavramının anlaşılmasıyla ilgili oluşan belirsizliğin sebebi, bu kavramın güç, yetki, idari, yönetim, kontrol ve denetim gibi benzer kavramlarla ilişkili olmasıdır (Yukl, 2010: 2).

Kapasite ya da etkileme potansiyeli olarak ifade edilen güç, lider ile takipçi arasındaki etkileşim sürecinin bir parçasıdır. Liderler takipçilerinin inançlarını, tutum ve eylemlerini etkileyebilme yeteneğine sahiplerse güç unsuruna da sahiptirler. Örgütlerde pozisyonun verdiği güç ve kişisel güç olmak üzere iki çeşit güç bulunmaktadır. Resmi örgütsel sistemde belli bir statüdeki durumdan kaynaklanan kişinin gücü pozisyon gücünü göstermektedir. Genel müdür, yardımcıları ya da departman müdürleri örgütte sahip oldukları konum nedeniyle diğer çalışanlardan daha fazla güce sahip olmaktadır. Kişisel güç ise, takipçilerden kaynaklanan liderlik gücünü ifade etmektedir. Liderler takipçileri için önemli şekilde davrandığında bu lidere güç vermektedir. Bazı yöneticiler güce sahip oldukları için takipçileri liderlerini rol modeli olarak görmektedirler. Liderler, takipçileri tarafından işini bilen, anlayışlı olarak görülmektedirler. Dolayısıyla liderler kişisel güce sahip olmaktadır (Northouse, 1997: 6). Yukl (1989: 255-256) güç tiplerinin etkilerinin araştırıldığı çalışmaları incelediğinde liderlerin kişisel gücün pozisyon gücünden daha etkili olduğuna inandıklarını görmüştür. Ancak pozisyon gücünün etkisiz ya da gereksiz olduğu düşüncesine de şüphe ile yaklaşılması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü yapılan diğer çalışmalarda, pozisyon gücünün sağladığı ödüllendirme ya da cezalandırma davranışlarının işgörenleri etkilediğini görmüştür.

Liderlik ile ilişkili olan bir diğer kavram yönetimdir. Bu nedenle liderlik ve yönetim arasındaki farklar konusunda hala devam eden bir tartışma vardır (Yukl, 2010: 6). Liderlik ve yönetim ilişkisi değerlendirildiğinde, liderlik yönetimden daha gerekli ya da yönetim yerine kullanılacak bir kavramdır şeklinde düşünülmemelidir. Aksine liderlik ve yönetim kendilerine özgü ve birbirini tamamlayan eylemlerin sistemidir. Her birinin kendi karakteristik ve fonksiyonel

faaliyetleri vardır. İkisi de gittikçe karmaşık ve değişken olan iş çevresinde başarı için gerekli olmaktadır (Kotter, 1990: 85).

Bununla birlikte Zaleznik (1977), liderlerin ve yöneticilerin birbirlerinden çok farklı olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler, minimum duygusal katılım ile sorunları çözmek için insanlarla birlikte çalışmaya istekli iken, liderler duygusal katılımı birlikte, diğerlerini etkilemeyi ve onların fikirlerini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticiler uzun vadede örgütte olan sorunların çözümünde seçenekleri sınırlayabilir. Liderler ise seçenekleri arttırmak için çalışırlar. Yöneticiler sadece kendi davranışlarını değiştirirken, liderler insanların tutumlarını değiştirirler. Mintzberg (1998) ise yöneticilerin, örgütte rasyonel sayılar ve kelimelerle uğraşan, hesaplamalar yaparak "beyin yüzü" adını verdiği durum ile yönettiklerini, liderlerinde bütünlük hissi ve bağlılık bakış açısının vurgulandığı "anlayışlı yüzü" ile yönettiğini savunmaktadır. Bennis'e (1989) göre ise, yönetici yönetir, lider yenilikler getirir değişiklik yapar. Yönetici bir kopyadır lider ise orjinaldir. Yönetici durumu kabul eder ve korumaya çalışır, lider her zaman mücadelecidir. Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanırken lider insanlara odaklanır. Yönetici kontrolü elinde tutmaya güvenir, lider güvene dayalı ilişkiler kurar ve ilhamını bu ilişkiden alır. Yönetici kısa vadeli düşünür, lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorarken lider ne ve niçin sorularını sormaktadır. Liderlerin amaçları işlenmiş bir kumaş gibi düzen oluşturmaktır (Leblebici, 2008: 63).

Bazı insanlar mükemmel bir yönetici olma kapasitesi varken güçlü bir liderliğe sahip değildirler. Başkaları ise güçlü liderlik potansiyelleri varken, çeşitli nedenlerden dolayı güçlü yöneticilik gösteremezler. Akıllı örgütler bu iki çeşit insanın değerlerinden faydalanmak ve onları bir takım yapmak için çabalamaktadırlar (Kotter, 1990: 86).

Liderlik kavramının anlaşılmasında sorun yaratan diğer önemli neden liderliğin dayanağıdır. Çünkü liderlik bir mit olarak çoğunlukla, bir pozisyona dayalı ve üst yönetim ile ilgili olarak algılanmaktadır. Oysa liderlik sadece yasal bir konumun faaliyeti değildir. Yasal bir konumun faaliyeti olabileceği gibi, herhangi bir konumdaki kişinin de eylemi olabilir. Yönetim ve liderlik arasındaki ayrımın iyi yapılamamasından kaynaklanan bu durum, liderliğin yasal güç, otorite ve pozisyona

bağlı olmadığını ve farklı işlev ve özellikler gerektirdiğini gözardı etmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken bir diğer önemli nokta, herhangi bir örgütte belli bir kademeye atanan veya yükselen kişinin yönetici olduğu, lider olmadığı gerçeğidir (Baytok, 2006: 54).

1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Literatürde liderlik ile ilgili genel kabul görmüş liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve güncel liderlik yaklaşımlarıdır. Bu liderlik yaklaşımları aşağıda yer alan bölümde kısaca açıklanmıştır. Ancak çalışmanın konusunu oluşturan güncel liderlik yaklaşımlarından hizmetkar liderlik detaylı olarak ele alınmıştır.

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

1900-1950'ler arası dönemin liderlik paradigmasını yansıtan yaklaşımın altında "liderlik doğum ile gelir ve kişiye özgü bazı özelliklere bağlıdır" temel varsayımı bulunmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmalarda, liderleri lider olmayanlardan farklı kılan evrensel özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (House ve Aditya, 1997, akt. Sayılı ve Baytok, 2012: 46).

Bass'a (1990) göre liderlikteki özellikler yaklaşımı iki kısımda ele alınabilir; teorilerdeki liderlik kişiye ve davranışa bağlıdır. Liderlik konusunda yapılan çalışmaların çoğunda da liderliğin "büyük adam" teorisi öne çıkarılmış ve teorinin bir kısmı, liderin, liderlik için zorunlu özelliklere sahip olup olmadığı incelenirken ortaya çıktığı görülmektedir. Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi "doğal" lider olarak algılanmaktadırlar. Büyük adam teorisi liderlikteki daha gerçekçi özellik yaklaşım yollarını vermektedir. Araştırmacılar liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan kaynaklandığını kabul etmemektedirler. Aynı zamanda liderlik öğrenilir ve tecrübe edilebilir (Keçecioğlu, 2003: 29).

Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Yapılan çalışmalarda liderin yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık/güzellik, başkalarına güven verme, güzel konuşma

yeteneği, zeka, bilgi, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açıklıslülük, kendine güven duyma, kararlılık, işi başarma yeteneği özellikleri üzerinde durulmuştur. Lider bu özelliklere, takipçilerinden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkanı doğacaktır ya da lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçimi sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir (Koçel, 2011: 576-577).

Tablo 1. Liderlik Kişilik Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord vd., (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Northouse (1997)
Zeka Atıllık Kavrama Sorumluluk İnisiyatif Sabırlılık Kendine Güven Sosyallik	Zeka Erkeklik Uyum Üstünlük Dışadönüklük Muhafazakarlık	Başarı Sabırlılık Kavrama İnisiyatif Kendine Güven Sorumluluk Yardımsverlik Tolerans Etki Sosyallik	Zeka Erkeklik Üstünlük	Dürtü Motivasyon Doğruluk Güven Kavramsal Yetenek Görev Bilgisi	Zeka Kendine Güven Kararlılık Bütünlük Sosyallik

Kaynak: Northouse, 1997: 16-17, akt. Baytok, 2006: 75.

Tablo 1'de liderlik yaklaşımları üzerine çalışan araştırmacıların, yapmış oldukları çalışmalarda liderleri takipçilerinden farklı kılan kişilik özellikleri gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, liderliğin kişilik özelliklerinde Zeka, Sorumluluk ve Kendine Güven özelliklerinin araştırmacıların belirledikleri özelliklerin bir kısmında ortak olduğu görülmektedir.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar özellikler yaklaşımından farklı olarak, liderlikte liderin kişilik özelliklerinden ziyade davranışları üzerinde durulmaktadır (Saylı ve Baytok, 2012: 50). Davranışsal yaklaşımda birey olarak veya grup halinde insanların nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı, davranışlarının yönlendirilmesi,

insanların birbirleri ile ilişkilerinde yaşanan sorunlar gibi konularla ilgili olduğu için, bu akımın klasik yaklaşımın tamamlayıcı olduğu kabul edilmiştir (Koçel, 2011: 234).

Davranışsal yaklaşımlarda liderlik, "görev yönelimli" ve "ilişki yönelimli" olmak üzere iki genel davranış olarak ele alınmıştır. Görev yönelimli davranışlar, daha etkili bir yönetim için, iş planlaması, örgütün alt faaliyetlerini koordine, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli malzeme, ekipman ve teknik yardım sağlamak gibi görev odaklı fonksiyonları içermektedir. İlişki yönelimli davranışlar ise, güvene dayalı, samimi ve saygılı ilişkiler kuran, astların sorunlarını anlamaya çalışan, bilgi edinmelerini sağlayan ve kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olan ilişkilere odaklı davranışlar olmaktadır (Yukl, 2010: 58).

Davranışsal yaklaşımların gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak "liderlik tarzları" saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal yaklaşımlar alanında temel oluşturan önemli çalışmalar, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli olmaktadır. Bu çalışmalar tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2. Davranışsal Yaklaşımlar Alanında Yapılan Çalışmalar

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Kişiyeye Dikkate Alma (Consideration)
	İnisiyatif (Initiating Structure)
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Görev Odaklı Davranış (Task Oriented)
	İlişki Odaklı Davranış (Relationship Oriented)
	Katılımcı Liderlik (Participative Leadership)
Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzı Matriksi	<p>(Liderlik Gözeneği)</p> <p>Üretime ilgi (göreve yönelik liderlik) Kişiyeye ilgi (sosyo düzgüsel liderlik) arasındaki birbirini etkileme çerçevesinde liderlik uzgarında oluşturulmuştur.</p> <p>1.1 Zayıf Liderlik</p> <p>1.9 İnsancıl Liderlik</p> <p>9.1 Göreve Bağlı Liderlik</p> <p>5.5 Uzlaşmacı Liderlik</p> <p>9.9 Takım Liderliği</p> <p>9+9 Babacan (Paternalistic) Liderlik</p> <p>9+9 Fırsatçı (Opportunism) Liderlik</p>
McGregor'un X ve Y Teorileri	X Teorisi
	Y Teorisi
Likert'in Sistem 4 Modeli	Sistem 1 'de bulunan yönetici otoriterdir.
	Sistem 2 'de yönetici yarı otoriter bir yönetim tarzını benimser, babacan bir tutumu vardır ve yardımseverdir.
	Sistem 3 'de yönetici katılımcı bir yönetim tarzı kullanır. Bu yöneticiler takipçilerine fikirlerini sorar ve onlardan katılmalarını ister. Yine de son kararı kendisi verir.
	Sistem 4 'de yönetici çalışanlarına güvenir ve demokrattır. Katılımcı bir yönetim tarzını tercih eder. Kararları çoğunluğun katkısı ile uzlaşma sağlayarak almaktadır.

Kaynak: Yukl, 2010: 55-59 ve Sayılı ve Baytok, 2012: 67-71 adapte edilmiştir.

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşım araştırmaları, etkili liderlik için farklı durumların farklı liderlik rolleri gerektirdiğini göstermiştir. Bu amaçla geliştirilen durumsallık yaklaşımları, farklı durumlar için uygun lider davranışının ne olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır (Sayılı ve Baytok, 2012: 77). Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen

faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri, liderin ve takipçilerin geçmiş tecrübeleri olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2011: 584). Durumsallık yaklaşımında gerçekleştirilen önemli çalışmalar tablo 3’de yer almaktadır:

Tablo 3. Durumsallık Yaklaşımları Alanında Yapılan Çalışmalar

Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli (1964-1967)	<i>Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır.</i>			
	Lider-Üye İlişkileri (Leader Member Relations)	Liderin Pozisyonunun Verdiği Güç (Position Power)	Görev Yapısı (Task Structure)	
Reddin (1967)'in 3-D Yaklaşımı	Bireye İlgisi	Göreve İlgisi	Etkililik	
Hersey ve Blanchard (1969)'in Durumsallık Yaklaşımı	<i>Görev odaklı ve ilişki odaklı karışımı 4 aşamalı olgunluk seviyelerinde incelemişlerdir. İlk aşamada (M1) lider görev odaklı olarak, standartları, prosedürleri ve rolleri tanımlayarak yönlendirici olmalı. Alt ve orta seviye olgunluk (M2 ve M3) arttıkça, lider görev odaklı davranışı azaltabilir ve ilişki odaklı davranış gösterebilir. Yüksek olgunluk için (M4), lider görev ve ilişki odaklı davranışları düşük seviyede gösterebilir. İşgören, liderin yönlendirici etkisi olmadan görevleri gerçekleştirebilme yeteneğine sahiptir.</i>			
Amaç – Yol Teorisi Evans (1970) ve House (1971)	<i>Teori ilk olarak Evans (1970) ve House (1971) tarafından ortaya konmuştur. İlk olarak destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik olmak üzere iki liderlik davranışı tanımlanmıştır. Daha sonra House ve Mitchell (1974) iki liderlik davranışı daha eklemişlerdir. Bu dört liderlik yaklaşımı aşağıda sunulmuştur.</i>			
	Destekleyici Liderlik (Supportive Leadership)	Yönlendirici Liderlik (Directive Leadership)	Katılımcı Liderlik (Participative Leadership)	Başarı Odaklı Liderlik (Achievement Oriented Leadership)
Vroom ve Yetton (1973)'un Normatif Karar Teorisi	Otokratik Karar (Autocratic Decision)	Danışma (Consultion)	Ortaklaşa Karar (Joint Decision)	Yetkilendirme (Delegation)
Kerr ve Jermier(1978)'in İkameler Yaklaşımı	İkame Edici veya Sınırlayıcılar Takipçilerin Özellikleri Görev Özellikleri Örgüt Özellikleri			
Yukl(1981-1989)'in Çoklu Bağlantı Modeli	Yönetsel Davranışlar (Managerial Behaviors)	Ara Değişkenler (Intervening Variables)	Ölçüt Değişkenler (Criterion Variables)	Durumsal Değişkenler (Situational Variables)

Kaynak: Sayılı ve Baytok, 2012: 80 , Yukl, 2010: 237-239 adapte edilmiştir.

1.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Klasik (geleneksel) teoriler uzun zamandır tartışılmakta ve yeni dönemin ihtiyaçlarına uygun yeni yaklaşımlara yönelik arayış da hızlanmaktadır. Bu süreçte, klasik teoriler tamamen reddedilmekte oluşturdukları bilgi birikimi, yeni teori ve modellerin geliştirilmesini kolaylaştırıcı etki yapmaktadır. Bu dönemin çalışmaları pozitif psikolojinin etkisi ile zengin bir içerik kazanmış ve etik, duygusal, davranışsal, ruhsal, mistik gibi değer odaklı yeni boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Saylı ve Baytok, 2012: 124). Bu kapsamda günümüzde araştırmacılar tarafından tartışılan en popüler liderlik yaklaşımları karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik hizmetkar liderlik (Smith ve diğ., 2004: 80), lider-üye değişim teorisi, stratejik liderlik, hizmet liderliği, otantik liderlik, ruhsal liderlik ve etik liderlik olmaktadır.

Lider Üye Değişim Teorisi lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkilerin etkileri ve geliştirilmesi ile ilgili karşılıklı etkileşimi incelemeyi amaçlamaktadır. Lider, takipçi ve ikili ilişki olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Saylı ve Baytok, 2012: 125). Karizmatik liderlik yaklaşımında, olağanüstü kişilik özellikleri ve radikal vizyonu ile krizler için çözüm sunan bununla birlikte takipçilerin vizyonu algılamalarını ve inanmalarını sağlayan kişiler karizmatik lider olarak görülmektedir (Yukl, 2010: 261). Stratejik liderlik, "takipçileri gönüllü olarak etkileyerek kararlar alma ve bu yolla örgütün uzun dönemli hedeflerini ve kısa dönemli dengesini sağlama" veya "vizyon oluşturma, örnek oluşturma ve örgüte değer katma yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Hizmet liderliği için ise, hizmetin öneminin artması, soyut olması, farklılığı, belli bir yere ve zamana bağlı olması, üretiminde insanın temel belirleyici olması ve üretime müşterinin aktif katılımı hizmet işletmelerinde liderlik ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmesini gerektirmiştir. Etik liderlikte, etik liderin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin duyarlılığı arttırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek, değerleri yaşanabilir hale getirmek konusunda yardımcı olmaktır (Saylı ve Baytok, 2012: 127-128). Araştırmanında konusunu oluşturan hizmetkar liderlik yaklaşımı ise aşağıdaki bölümde detaylı olarak incelenmektedir. Dönüştürücü liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik yaklaşımlarında hizmetkar liderlik ile karşılaştırılmasının yapıldığı bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır. Tablo 4'de güncel liderlik yaklaşımları ana hatları ile sunulmuştur.

Tablo 4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Güncel Liderlik Yaklaşımları	
Lider-Üye Değişim Teorisi	Liderliğin İlgili Alanı <i>İzleyen-Lider-İkili İlişki</i>
Karizmatik Liderlik	<i>Vizyon-İletişim-Semboller-Karizma</i>
Dönüştürücü Liderlik	<i>İdealleştirilmiş Etki (karizma -İlham Verme-Entellektüel Uyarım-Bireysel İlgil)</i>
Stratejik Liderlik	<i>Karşı güçleri yenilgiye uğratmak için sahip olunan güçleri yönetme yeteneğidir. Aynı zamanda, vizyon oluşturma, örnek oluşturma ve örgüte değer katma yeteneğidir.</i>
Hizmet Liderliği	<i>Hizmet vizyonu-Yüksek standartlar sağlama-İşin içinde olmak-Bireysel saygınlık</i>
Otantik Liderlik	<i>Öz farkındalık-Şeffaflık-Tutarlılık-Ahlaki bakış</i>
Ruhsal Liderlik	<i>4'lü boyutu (Dindarlık boyutu-Karşılıklı bağlılık boyutu-Misyon duygusu boyutu-Bütünlük boyutu). 9'lu boyutu (Paylaşılan değerleri inşa etmek-Vizyon koyma-Anlam paylaşımı-İmkan/Fırsat hazırlama-Etki ve güç-Önsezi/basiret-Risk alma-Hizmet-Dönüştürme.</i>
Etik Liderlik	<i>Etik Liderlik-Ortak sosyal sorumluluklar-Ahlaki davranışlarda iç süreçler-Ahlaki iklim-Etik iklim-Etik çevre</i>

Kaynak: Sayılı ve Baytok, 2012 adapte edilmiştir.

2. HİZMETKAR LİDERLİK

2.1. HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Robert K. Greenleaf (1970) tarafından tanımlanmış ve literatüre kazandırılmıştır (Spears, 2010b: 26). Lider olarak hizmet etme fikrinin ortaya çıkmasında Greenleaf'ın AT&T'deki eğitim, geliştirme ve yönetim alanında yaşadığı 40 yıllık kariyerinin etkisi olmuştur (Spears, 2010b: 26). Ayrıca Greenleaf, İncil'de hristiyanlığın kurucusu olan Hz. İsa'nın hayatını okurken ilk hizmetkar liderlik kavramını öğreten kişinin Hz. İsa olduğunu görmüştür (Sendjaya ve Saros, 2002: 58). Ancak asıl fikrin doğuşu Greenleaf'ın Hermann Hesse'nin Doğuya Yolculuk kitabını okuması ile ortaya çıktığı görülmektedir. Doğuya yapılan bu yolculukta, hikayenin ana karakteri olan Leo içinde bulunduğu gruba bir hizmetçi gibi işlerin yapılması için eşlik eder aynı zamanda Leo bunu ruhu ve içtenliğiyle yapmaktadır. Leo kaybolana kadar her şey iyi gider ancak Leo'nun gitmesiyle grup kargaşaya düşer ve yolculuk bırakılır. Birkaç yıl sonra gruptan biri Leo'yu bulur. Hizmetçi olarak görünen Leo'nun gerçekte bir sınıfın itibarlı başkanı ve büyük, soylu bir lider olduğu anlaşılır. Greenleaf için bu hikaye açıkça büyük liderin öncelikle hizmet etmesi gerektiğini ve hikayedeki karakterinde büyüklüğünün de hizmet etmesinden kaynaklandığını vurgulamıştır (Greenleaf, 1977: 2). Greenleaf bu kitabı okuduktan sonra mükemmel liderin öncelikle başkalarına hizmet etmesi

gerektiği sonucuna varmıştır. Bu durum liderin yuceliğinin merkezi olmaktadır. Liderin içindeki başkalarına hizmet etme arzusu onun en önemli motivasyonu olmakta ve doğru liderlik ortaya çıkmaktadır (Spears, 2005: 2).

Hizmetkâr liderlik kavramının kullanımı gittikçe artarak insanların ve kuruluşların konuşulmamış durumlarını oluşturan ideal liderlik biçimi şekline dönüşmeye başlamıştır. Hizmetkar liderlik 21. yüzyılın yeni ortaya çıkan liderlik yaklaşımı olarak görölmektedir. Özellikle yabancı literatürde uygulama alanında çalışmaların artması buna sebep olmuştur (Spears, 2010b: 26). Aynı zamanda hizmetkar liderliği teşvik eden konferanslar, kurslar, yayımlar, programlar çoğalmıştır. Bunun iki ana nedeni vardır. İlk nedeni hizmetkar liderlik komuta ve kontrol liderliğinden uzak bilgi tabanlı ekonomide katılımcı ve süreç yönelimli bir liderliktir. İkinci nedeni ise hizmetkar liderlik örgüt skandallarına karşı are olarak etik, sosyal sorumluluğu olan yönetimin ve liderliğin sözünü vermektedir (Wong ve Page, 2003: 1). Hizmetçi kavramının tarihsel çağrışımları olumsuz olsa da, Greenleaf diğerlerinin kafasındaki örgütsel piramitle ilgili yerleşmiş anlayışları değiştirmek ve liderlikle ilgili bakış aıllarında yeni fikirler olarak sıçrama yaratma gereksinimi hissetmiştir (Smith, 2005: 3).

Çelişkili gibi duran iki terimi birleştirerek Greenleaf liderliğin doğasını yeniden sorgulamıştır (Smith, 2005: 3). Böylece Greenleaf hizmetkar liderliği kavramsallaştırarak hizmetkar liderliğin tanımını “*Hizmetkar liderliğin ilk amacı hizmet etmektir. Hizmet etme isteği doğal bir duygu ile başlar sonra bilinçli bir tercih haline gelmektedir. Hizmetkar lider insanların en öncelikli ihtiyaçlarına hizmet eder*” şeklinde belirtmektedir (Spears, 2005: 1). Hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan diğer tanımlarda da hizmet etme unsuru üzerinde durulmaktadır: Hizmetkar liderlik “bir liderin temel motivasyonu başkalarına hizmet etmedir” fikrine dayanmaktadır (Smith, 2005: 3). Sonrasında bu bilinç onu liderlik etmeyi arzulayan biri haline getirir. Bu kişi öncelikli amacı liderlik etmek olan birinden tamamen farklıdır. Öncelikli amacın liderlik etme oluşu ile öncelikli amacı hizmet etme oluşu birbirlerine zıt noktalardır. Aralarındaki fark seçimlerinin insanların doğasından kaynaklanan sebeplerlerden etkilenmesiyle oluşmaktadır (Greenleaf ve diğer., 2002: 27).

Hizmetkar liderlik, insanların kalbinde, ruhunda ve beyninde merak uyandırması, takipçilerine faydalı olarak işgörenleri geliştirmesi sonucu örgüte faydalı olan liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir (Dierendonck ve Patterson, 2010: 5).

Greenleaf hizmetkar liderliği kavramsallaştırması sebebiyle önemlidir. Ancak günlük insanın uğraşına hizmetkar liderlik kavramını ilk getiren kişi değildir. Hristiyanlığın kurucusu Hz. İsa ilk hizmetkar liderlik kavramını öğreten kişi olarak kabul edilmektedir. İncil’de anlatılan bundan iki bin yıl önce onun hayatında hizmetkar liderliği öğrettiği ve uyguladığı görülmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002: 58). Hristiyan çevresinde, hizmetkar liderliğin esas cezbediciliği Hz. İsa’dan sonra örnek alınarak ve mukaddes kitaba (İncil) dayanan hizmetkar liderlik olmasıdır (Wong ve Page, 2003: 1).

Liderlerin iki sorumluluğu vardır. Bunlar: Görevlerle ilgilenmek ve insanlarla ilgilenmektir. Hizmetkar liderler ise görevlerden önce insanlara odaklanmaktadır (Carroll, 2005: 18).

Hizmetkar liderlikte lider: güç, şöhret veya herhangi bir kişisel amaç gütmmez. Hizmetkar liderlik bir liderin diğerine öğrettiği bir liderlik stili değil, kişinin kendi içinde keşfettiği bir yol ve yöntemdir. Dışarıdan zorlama ile gerçekleşen bir durum değildir. Hizmetkar lider dâhidir ama bir insandır. Ayrıca hizmetkar liderler, verdikleri kararların diğerlerini nasıl etkileyeceğine dair yüksek duyarlılığa sahiptirler (Meyer ve ark., akt. Sayılı ve Baytok, 2012: 152).

Hizmetkar liderliğin ana unsuru değerlerdir. Hizmetkar liderlik kavramı başkalarına saygılı olma ve alçak gönüllülük değerine dayanmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin kurulmasında başrol oynayan doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerde hizmetkar liderin kişisel liderlik değerleri olmaktadır. Hizmetkar liderler koşulsuz sevgi göstererek takipçilerini sahiplenmekte, onlara değer vermekte ve güven özelliği ile de örgütteki işgörenleri bir arada tutmaktadırlar. Güçlendirmede güvene dayalı bir ortamda gelişme göstermektedir. Aynı zamanda empati, sabır ve ilişkileri teşvik edici de olmaktadır. Hizmetkar liderin değerleri sadece takipçilerin kişisel özelliklerine etki etmemekte aynı zamanda örgütlerini de etkilemektedir (Russell, 2001: 81).

Hizmetkâr liderlik anlayışını başarıya ulaştıracak en önemli nokta ise hizmetkâr liderlerin kendi egolarını mümkün olduğunca bir kenara bırakarak, takipçilerinin gelişimini desteklemeleri ve liderlerin “kahraman”laştırılmasının önüne geçilmesidir. Çünkü böylesi bir ortamda yaratılmak istenen düşünüş, her bir bireyin bağlı olduğu örgütün kendi işini en iyi yapan, örgütüne gönülden bağlı, eşit öneme sahip birer “kahraman” olduğudur (Dinçer ve Öksüz, 2011: 8).

Hizmetkar liderler için hizmetkar liderliğin kendine özgü bir formülü bulunmamaktadır. İyi bir hizmetkar lider öncelikle kendi önyargılarını terk etmesi gerekir daha sonra diğerlerinin ihtiyaçlarını belirleyene kadar beklemeli ve dinlemelidir (Whetstone, 2002: 389). Ayrıca hizmetkar liderler işgörenlerinin kişisel inançları ve nedenlerini ince eleyip sık dokuyarak bilmelidirler. Teorinin özünde güçlü liderlerin, etik, ilke ve değerleri yatmaktadır aynı zamanda güçlü liderler hizmet edilen örgütün uzun vadeli çıkarları için anahtar olarak görülmektedir (Smith, 2005: 5). Hizmetkar lider takipçilerini öğrenmek için cesaretlendirmeli örgüt içinde fırsatlar sağlayarak onları desteklemeli ve sorumlulukları yeni bir seviyeye taşımak için çaba sarf edecektir. Diğer bir deyişle hizmetkar lider, örgüt için yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmemekte bunu takipçileri için yapmaktadır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004: 84).

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

2.2. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetkar liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından farkının belirlenmesi diğer liderlik yaklaşımlarından ayırt edici özelliklerinin ve bu liderlerin davranışlarının gözlemlenmesi ile mümkün olacaktır (Russell ve Stone, 2002: 145).

Spears, Greenleaf'ın yayınlanmış ve yayınlanmamış yazılarının hepsini yıllarca dikkatle okuyarak kritik öneme sahip hizmetkar liderliğin 10 özelliğini belirlemiştir (Spears, 2010a: 16). Spears (2010b: 27-29)'ın hizmetkar liderliğin geliştirilmesini sağlayacak belirlediği on etkili özellik aşağıda açıklanmaktadır:

- **Dinlemek:** Tüm liderler iletişim ve karar verme becerileri ile değerlendirilmektedir. Hizmetkar liderlerin en önemli yeteneği ise, başkalarını derin bir ilgi ile dinlerler ve grubun isteklerini anlar, tanımlar ve gerçekleştirmek için yardımcı olurlar.

- **Empati:** Hizmetkar lider, empati kurarak karşısındakini anlamaya çabalar. İnsanların özel isteklerinin olduğunu kabul eder. En başarılı hizmetkar lider, empati kurarak dinleme yeteneği olan liderlerdir.

- **İyileştirmek:** İyi ilişkiler için değişim ve bütünleşme önemli bir etkidir. Hizmetkar liderin büyük güçlerinden biri de kişinin iyileşme potansiyeli olduğunu varsayar ve olayları, durumları daha bütüncül görür.

- **Farkında olmak:** Genel farkındalık ve özellikle kişisel farkındalık hizmetkar lideri güçlendirmektedir. Farkındalık; etik, güç ve değerleri içeren anlayışa yardımcı olmaktadır. Greenleaf'ın gözlemlediği hizmetkar liderler teselli için arayıcı değildirler. Onların kendi iç huzurları vardır.

- **İkna etmek:** Hizmetkar liderlerin bir başka özelliği organizasyon içinde karar verirken pozisyonundan kaynaklanan otoritesi yerine ikna kabiliyetini kullanmalarıdır. Bu hizmetkar liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliktir. Hizmetkar liderin etkisi grup içinde fikir birliği oluşturmaktadır.

- **Kavramsallaştırmak:** Hizmetkar liderler büyük rüyalarını ve yeteneklerini beslemek için çalışırlar. Kavramsallaştırmak sorunlara gerçeğin ötesinde ve bütüncül olarak bakabilme yeteneğidir. Birçok liderin özelliği disiplin ve pratik gerektirir. Ancak hizmetkar lider bakış açısını değiştirerek kavramsal düşünmektedir.

- **Sağduyulu olmak:** Kavramsallaştırma ile yakından ilgili olan sağduyulu olmak, durumun muhtemel sonuçlarını öngörme yeteneğidir. Sağduyulu olma, geçmişteki deneyimlerinden ders alma, bugünün gerçeklerini görmek ve gelecek ile ilgili kararların sonuçlarını görme fırsatı veren bir özelliktir.

- Hizmet etme: Hizmetkar liderler her şeyden önce başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmenin sözünü vermektedir. Takipçileri etkilemenin kontrol yerine açık olma ve ikna yoluyla sağlanacağını üzerinde durmaktadır.

- Sorumluluk ve gelişme: Hizmetkar liderler insanların işgören olarak somut katkılarının ötesinde içsel değerleri olduğuna inanırlar. Bu nedenle hizmetkar liderler kuruluş içindeki çalışanlarının, meslektaşlarının kişisel ve mesleki büyümelerini sağlamak için büyük sorumluluk tanımaktadırlar. Bu amaçla onların gelişimi için kaynak ayırır, fikirlerini alır, onları cesaretlendirir ve kararlara katılımlarını sağlar.

- Topluma odaklanma: Hizmetkar lider insanlık tarihinin yakın zamanında, yerel toplumsal yapıdan büyük örgütlere dönüşümün insanlığa çok şey kaybettirdiğine inanır. Hizmetkar liderler bu farkındalık sonucu doğru toplumların işletmelerde ve diğer kurumlarda oluşturulabileceğini önermektedir.

Yapılan hizmetkar liderlik çalışmaları sonucunda Spears'ın hizmetkar liderlik özelliklerine ek olarak özelliklerde belirlenmiştir. Hizmetkar liderlikle ilgili literatürü inceleyen araştırmacıların bazıları sadece hizmetkar liderlik özelliklerini belirlemiş bazı araştırmacılarda belirledikleri hizmetkar liderlik özellikleri sonucunda hizmetkar liderlik modeli oluşturmuşlardır.

Tablo 5'de araştırmacıların belirlediği hizmetkar liderlik özellikleri sunulmuştur. Araştırmacıların belirledikleri hizmetkar liderlik özellikleri arasında ortak özellikler olduğuda görülmektedir. Özellikleri belirledikten sonra model geliştiren araştırmacıların çalışmaları, hizmetkar liderlik modelleri bölümünde detaylı olarak açıklanmaktadır.

Tablo 5. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Farling ve diğ., (1999)	Page ve Wong (2000)	Russell ve Stone (2002)		Sendyaja ve diğ., (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • Etki • İnanılabilirlik • Güven • Hizmet Etme 	<p>1. Karakter Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doğruluk • Alçak Gönüllülük • Hizmetkarlık <p>2. İnsanlara Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takipçilerle İlgilenme • Takipçileri Güçlendirme • Takipçileri Geliştirme <p>3. Görev Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon Geliştirme • Amaçları Belirleme • Öncülük Etme <p>4. Süreç Yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol Model Olma • Takım Oluşturma • Ortak Karar Verme 	<p>İşlevsel Özellikler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • Dürüstlük • Doğruluk • Güven • Hizmet Etme • Rol Model Olma • Öncülük Etme • Takdir Etme • Güçlendirme 	<p>İlişkili Özellikler</p> <ul style="list-style-type: none"> • İletişim • Güvenilirlik • Kabiliyet • Yöneticilik • İleri Görüşlülük • Etkileme • İkna Etme • Dinleyebilme • Cesaretlendirme • Öğretme • Yetkilendirme 	<p>1. Gönüllü Destek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmetkar Olma • Hizmet Faaliyetleri <p>2. Otantik Kişilik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alçak Gönüllülük • Dürüstlük • Sorumluluk • Güven • Hassasiyet <p>3. Bağlamsal İlişki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Görev Üstlenme • İşe Yararlılık • Eşitlik • İşbirlikçilik <p>4. Etik Sorumluluk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahlaki Eylemler • Ahlaki Muhakeme <p>5. Maneviyat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dindarlık • Karşılıklı Bağlılık • Görev Bilinci • Bütünlük <p>6. Dönüştürücü Etki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • Rol Model Olma • Danışmanlık • Güven • Güçlendirme

Kaynak: Farling ve diğ., 1999: 51, Page ve Wong, 2000: 16, Russell ve Stone, 2002: 147, Sendyaja ve diğ., 2008: 409 adapte edilmiştir.

2.3. HİZMETKAR LİDERLİK MODELLERİ

Hizmetkar liderlik modelleri, hizmetkar liderlik alanındaki çalışmalarda, araştırmacılara ve uygulayıcılara fırsatlar sunması amacıyla geliştirilmiştir. Hizmetkar liderlik modeli geliştiren araştırmacılar, hizmetkar liderlik ile ilgili literatürü inceleyerek hizmetkar liderlik özelliklerini sınıflandırmışlar ve hizmetkar liderlik boyutlarını belirlemişlerdir. Hizmetkar liderlik özellikleri belirlenerek geliştirilen modellerle birlikte diğer hizmetkar liderlik modellerinin çoğu Patterson (2003)'in geliştirmiş olduğu hizmetkar liderlik modeli baz alınarak ve bu modele yeni boyutlar eklenerek geliştirilen hizmetkar liderlik modelleridir.

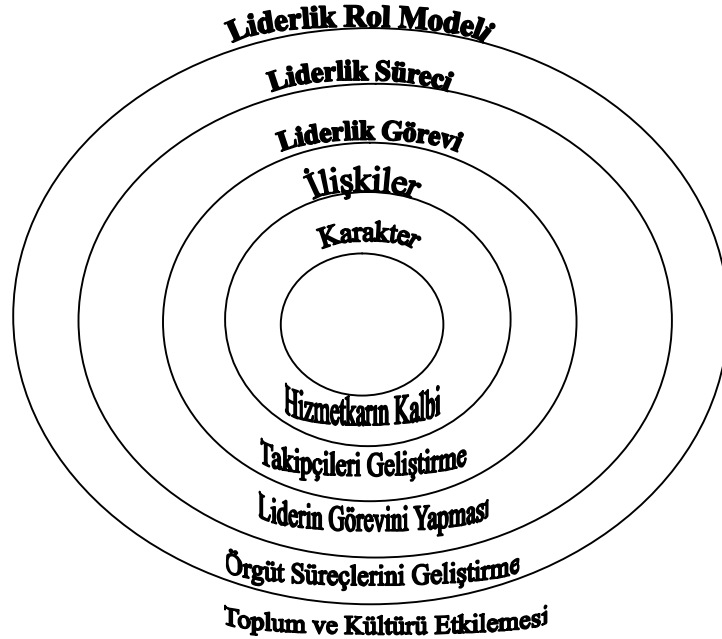
Hizmetkar liderlik yaklaşımının özelliklerinin modellenmesinde; Page ve Wong (2000: 3) hizmetkar liderlik özelliklerini dört başlık altında sınıflandırmış ve büyüyen hizmetkar liderlik çemberi oluşturmuşlardır. Russell ve Stone (2002: 147) Spears'ın hizmetkar liderlik özelliklerine ek olarak literatür incelenerek 11 ilişkili özellik ortaya koymuşlar ve hizmetkar liderlik modeli oluşturmuşlardır. Patterson'ın (2003: 8) ise kavramı yedi boyut olarak incelediği görülmektedir. Hizmetkar liderliğin erdem tarafından yönlendirildiğini belirten araştırmacıya göre hizmetkar lider sevgi (agapao love) gösterir, alçakgönüllü hareket eder, fedakardır, takipçileri için vizyonerdir, güvenilirdir, takipçilerini güçlendirir, hizmet eder şeklinde açıklamaktadır. Patterson'ın çalışmasını inceleyen Winston (2003a: 6) Patterson'ın yedi boyutunu izleyen odaklı olarak takipçilerin sevgisi, lidere bağlılık, öz yeterlilik, içsel motivasyon, lidere ve liderin çıkarlarına fedakarlık göstermek şeklinde genişletmiştir. Diğer araştırmacılar Cerff ve Winston (2006: 5) ise yaptıkları çalışmada Patterson'ın yedi boyutuna umut boyutunu eklemiş ve genişletmişlerdir. Waddell (2006: 7) ise Patterson'ın modeline içedönüklülük boyutunu eklemiştir.

Hizmetkar liderlik ile ilgili geliştirilen modeller incelendiğinde bu çalışmaların (Winston, 2003a: Cerff ve Winston, 2006: Waddell, 2006) ortak özellikleri Patterson (2003)'in hizmetkar liderlik modeli dikkate alınarak yapılmış olmasıdır.

2.3.1. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik, güçlendirme, toplam kalite, takım çalışması, katılımcı yönetim ve hizmet ahlakı ideallerini liderlik felsefesi bünyesinde toplamaktadır. Hizmetkar liderler, performanslara ve sürece yönelik, aynı zamanda değere ve karaktere odaklanan insanlar olmalıdırlar. Ancak hizmetkar liderlik literatürde az çalışılmış bir liderlik yaklaşımı durumundadır. Bu gözlemlerin ışığında, Page ve Wong çalışmalarında hizmetkar liderliğin değerlendirilebilmesi için kavramsal yapısının geliştirilmesini amaçlamışlardır (Page ve Wong, 2000: 1).

Günümüz koşullarında, bir örgütün daha etkili ve verimli olması ancak yeniden yapılanma ile mümkün olabilir. Ancak değişim insan kaynakları üzerine inşa edilmeksizin yapıldığında uzun dönemde başarısız olacaktır. İnsanlar ve süreçler, görevlerden, amaçların gerçekleştirildiği, verimliliğin sağlandığı örgüt yapısından daha önemli olacaktır. Yüksek motivasyonu olan iyi eğitilmiş insan kaynakları, örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olacağına güvencesini vermektedir. Hizmetkar liderler, takipçilerin işi en iyi şekilde yapmaları için onları güçlendirir ve onlara yatırım yaparak takipçilerini motive etmektedir (Page ve Wong, 2000: 2). Bu bilgiler ışığında şekil 1'de Page ve Wong'un hizmetkar liderliğin büyüyen dairesel şekli yer almaktadır:



Şekil 1. Hizmetkar Liderliğin Dairesel Şekli

Kaynak: Page ve Wong 2000: 3.

Modelin merkezinde yer alan karakter, liderin yaptığı herşeyi nasıl etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda hizmetkar liderlik çalışmalarının yürütülmesi için gerekli olan vizyon, merhamet ve stratejileri etkilediği için karakterin merkezi bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Page ve Wong, 2000: 19). Karakter insanların hangi özelliklere sahip olduğunu gösterir. Hizmetkar liderlik, alçak gönüllülük ve dürüstlük ile takipçilerine hizmet ederek bağlılık sağlamaktadır. Bu gerçeklik modelin merkezinde bulunan karakterden dışarı doğru yayılmakta ve etkilemektedir. Nasıl liderlik edildiğini ve neler yapıldığını belirleyen unsurları, karakterden kaynaklanan güdüler belirlemektedir (Page ve Wong, 2000: 2).

Page ve Wong, Spears'ın belirlediği 12 özelliği dikkate alarak şekil 1'de gösterilen kendilerinin geliştirdikleri hizmetkar liderlik modeline göre, hizmetkar liderlik özelliklerini sınıflandırmışlardır. Karakter yönelimi, insanlara yönelim, görevlere yönelim ve süreçlere yönelim olmak üzere 4 başlık altında hizmetkar liderlik özelliklerini gruplandırmışlardır (Page ve Wong, 2000: 16). Page ve Wong (2000)'un modelinin daha detaylı anlaşılabilmesi için hizmetkar liderlik özelliklerinin sınıflandırılması ve açıklaması tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri Sınıflandırması

<p>I. Karakter Yönelimli Olma (Lider hangi kişilik özelliklerine sahiptir?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doğruluk • Alçak Gönüllülük • Hizmetkarlık
<p>II. İnsanlara Yönelimi (İlişkiler: Liderin takipçilerine karşı ilişkileri nasıldır?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Takipçileriyle İlgilenme • Takipçilerini Güçlendirme • Takipçilerini Geliştirme
<p>III. Görev Yönelimi (Faaliyet: Liderin görevi nedir?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon Belirleme • Amaçları Gerçekleştirme • Liderlik Etme
<p>IV. Süreç Yönelimi (Örgütlenme: Lider örgüt süreçlerine nasıl etki etmektedir?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rol Modeli Olma • Takım Çalışması • Ortak Karar Verme

Kaynak: Page ve Wong 2000: 16-17.

Doğruluk, alçak gönüllülük ve hizmetkarlık karakter yönelimli olma başlığı altında sınıflandırılmıştır. İnsanlara yönelim, liderin takipçileriyle ilgilenmesi, takipçilerini güçlendirme ve takipçilerini geliştirme olarak belirlemiştir. Takipçileri olmayan liderlerin hiçbiri, amaçları gerçekleştirmek için çevresindekileri etkileyemezler. Bu nedenle insanlara yönelimde, hizmetkar liderin takipçileri ile ilişkilerinin nasıl olduğuyula ve liderliğin sosyal duygusal yönleriyle ilgilidir. İnsanlara yönelim, insanların yeteneklerinden daha fazlası demek, çünkü liderin takipçilerin gelişimine ilgi göstermesi, takipçileri için bir kalbe sahip olması anlamını içermektedir (Page ve Wong, 2000: 4).

Görev yönelimi liderin vizyon belirleme, amaçları gerçekleştirme ve liderlik etme özelliklerinden oluşmaktadır. Liderin işini nasıl yaptığı ile ilgilidir. Uygulama, vizyon oluşturma, kararların alınması, başlatma gibi görevler ile vasıflar, yönetim ve liderlikle bağlantılıdır (Page ve Wong, 2000: 4).

Süreç yöneliminde ise, liderin takipçilerine rol modeli olması, takım çalışmasını gerçekleştirmesi ve ortak karar vermesini kapsamaktadır. Kararlar alınırken fikirlere açık olarak, takım çalışması yaparak, rol modeli olarak hizmetkar liderin örgüt sürecini nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Page ve Wong, 2000: 4).

2.3.2. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklı ise hizmetkar liderin davranışlarını gözlemlemek mümkün olmalıdır. Ancak Russell ve Stone (2002: 145)'a göre hizmetkar liderlik ile ilgili literatürde sistemli olmayan ve belirsiz bir durum söz konusudur. Spears'ın belirlediği hizmetkar liderlik özelliğine ek olarak araştırmacıların belirlediği hizmetkar liderlik özellikleride bulunmaktadır. Bu nedenle Russell ve Stone (2002: 146) çalışmalarında hizmetkar liderlik literatürünü inceleyerek özellikleri daha kapsamlı hale getirmişlerdir. Literatürde araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı hizmetkar liderlik özelliklerini biraraya getirip 20 hizmetkar liderlik özelliği altında birleştirmişlerdir. Örneğin: hizmetkar liderliğin literatürde yer alan, kavramsallaştırmak ve sağduyulu olma özellikleri vizyon başlığı altında toplanmıştır. Belirledikleri özellikleri işlevsel ve ilişkili özellikler olmak üzere iki grup altında ele almışlardır.

Russell ve Stone'un (2002: 146) yaptıkları çalışmada araştırmacıların belirlediği hizmetkar liderlik özellikleri incelenerek öne çıkan ve tekrarlanan dokuz özellik işlevsel özellikler başlığı altında sınıflandırılmaktadır.

İşlevsel özelliklere ek olarak hizmetkar liderliğin ilişkili özellikleri belirlenmiştir. İlişkili özellikler başlığı altında hizmetkar liderliğin tamamlayıcı özellikleri yer almaktadır (Russell ve Stone, 2002: 147).

Russell ve Stone (2002)'un literatürü inceleyerek sınıflandırdıkları hizmetkar liderlik özellikleri Tablo 7'de sunulmuştur:

Tablo 7. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri

İşlevsel Özellikler	İlişkili Özellikleri
Vizyon	İletişim
Dürüstlük	Güvenilirlik
Doğruluk	Kabiliyet
Güven	Yöneticilik
Hizmet Etme	İleri Görüşlülük
Rol Model Olma	Etkileme
Öncülük Etme	İkna Etme
Takdir Etme	Dinleyebilme
Güçlendirme	Cesaretlendirme
	Öğretme
	Yetkilendirme

Kaynak: Russel ve Stone, 2002: 147.

Birçok teorisyen ve araştırmacı modern örgüt liderliği için geçerli bir model olarak hizmetkar liderliği benimsemektedir. Ancak hizmetkar liderlik yaklaşımı kısmen belirsiz ve henüz yeterli ampirik çalışmalarla desteklenmemiştir. Literatürde hizmetkar liderliğin 9 işlevsel özelliği ve beraberindeki 11 ilişkili özellik tanımlanmaktadır. Bu çalışma ile hizmetkar liderlik modeline temel teşkil eden bu özellikler teoriye ilişkin araştırmalar için yapısal temele dönüşmesi ve uygulamalı çalışmalar için yönlendirme sağlaması amaçlanmıştır (Russell ve Stone, 2002: 153).

Russell ve Stone hizmetkar liderlik ile ilgili literatürü inceleyerek belirledikleri hizmetkar liderliğin işlevsel ve ilişkili özelliklerini baz alarak hizmetkar liderlik modeli oluşturmuşlardır.

Şekil 2'de Russell ve Stone (2002)'un hizmetkar liderlik modeli görülmektedir. Russell ve Stone (2002)'un hizmetkar liderlik model 1, hizmetkar liderliği ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ayrıca model 1, hizmetkar liderliğin örgütleri etkileyen denetlenebilir bir değişken olduğunu göstermektedir (Russell ve Stone, 2002: 153).



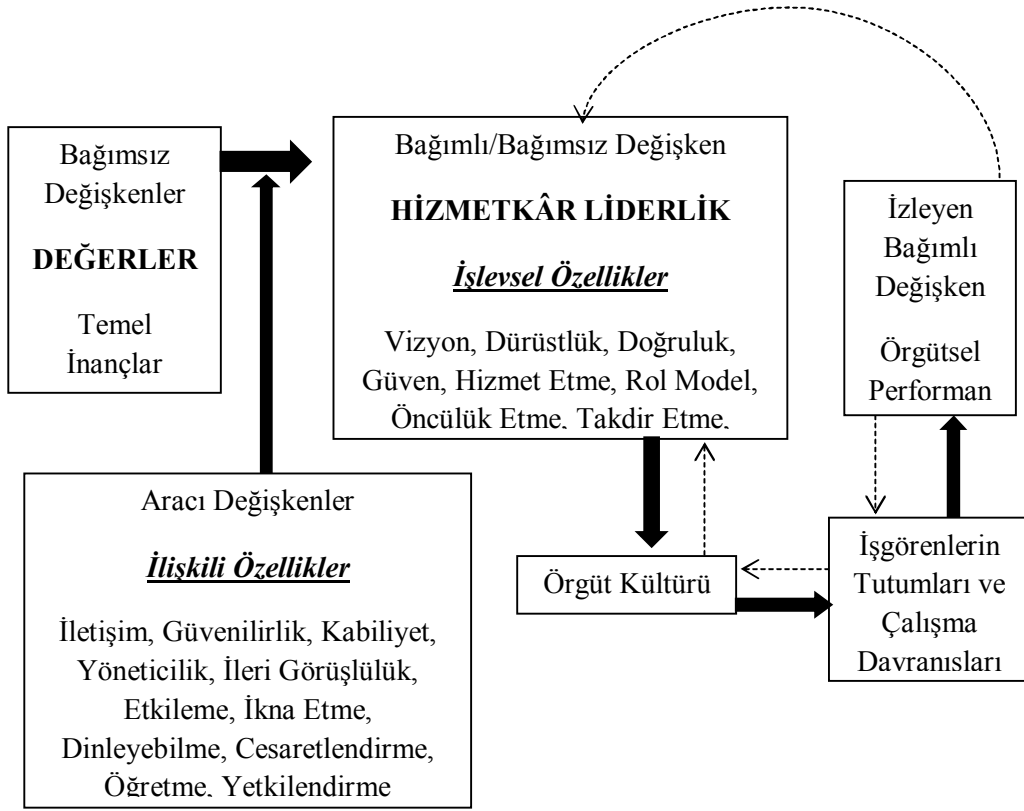
Şekil 2. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154.

Şekil 2'de gösterilen modelde Russell ve Stone geliştirdikleri hizmetkar liderlik modeli 1'de, analiz ve tartışma adına katkısı olması için varsayımsal bir yapı ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bireylerin ilkelerini belirleyen inançların temeli değerlerdir. Bu nedenle, hizmetkar liderlik modelinde bağımsız değişkenler olarak yer almaktadır. Bağımlı değişken ise, hizmetkar liderlik olmaktadır (Russell ve Stone, 2002: 153). Ayrıca araştırmacıların belirledikleri literatürde yer alan diğer hizmetkar liderlik özellikleri Russell ve Stone'un çalışmasında ilişkili özellikler başlığı altında kategori edilerek modelde aracı değişkenler olarak incelenmiştir (Russell ve Stone, 2002: 147).

Hizmetkar liderliğin bağımlı değişken olan örgüt performansını etkileyeceği düşünüldüğünde, hizmetkar liderlik bağımsız değişken olacaktır. Böylece Şekil 3'de yer alan Russell ve Stone'un geliştirdikleri model 2 ortaya çıkmaktadır. Model 2, örgüt kültürü ve çalışan davranışları gibi aracı değişkenlerin, hizmetkar liderliğin

etkinliği ve örgüt performansı üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütün kurduğu iletişim sistemi hizmetkarlık sürecini kolaylaştırması ya da engellemesi, örgüt kültürünün hizmetkar liderliğin etkinliğine ve örgüt performansına etkisine yönelik örnek olarak gösterilebilir. Aynı şekilde, örgütün daha önceden var olan örgütsel değerleri hizmetkar liderliği teşvik edebilir ya da sınırlandırabilir. Sonuç olarak Model 2 hizmetkar liderlik için daha kapsamlı bir modeldir (Russell ve Stone, 2002: 153).



Şekil 3. Russell ve Stone'nun Hizmetkar Liderlik Modeli 2

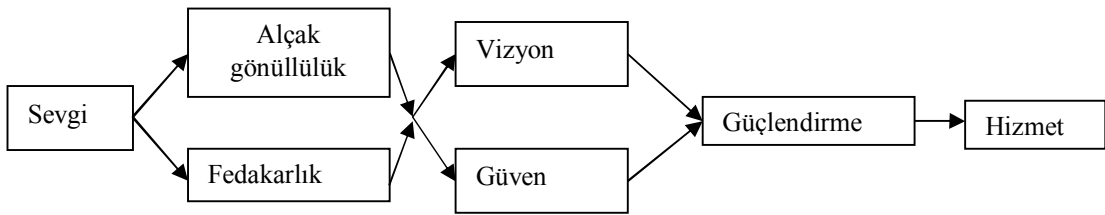
Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154.

Uygulayıcılar için, hizmetkar liderliğin işlevsel ve ilişkili özellikleri belirlenmiştir. Aynı zamanda model, hizmetkar liderlik sürecini kolaylaştırmak için adapte edilebilir liderlik davranışlarını vurgulamaktadır. Araştırmacılar açısından bakıldığında, hizmetkar liderlerin sık karşılaşılan ortak kişisel değerlerin ne olduğunu açıklanması ve tanımlanması açısından faydalı olacaktır (Russell ve Stone, 2002: 153).

2.3.3. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson (2003: 5)'in hizmetkar liderlik ile ilgili yapmış olduğu çalışmadaki amacı, hizmetkar liderliği oluşturan unsurları tanımlamak, geliştirmek ve dönüştürücü liderliğin mantıksal uzantısı olarak hizmetkar liderlik teorisini sunmaktır. Dönüştürücü liderliğin açıklamakta yetersiz kaldığı durumlar hizmetkar liderlik tarafından açıklanmaktadır. Örneğin; dönüştürücü liderliğin takipçisi yerine örgüte odaklanması gibi olgular hizmetkar liderlik tarafından açıklanmaktadır. Hizmetkar liderliğin öncelikli amacı takipçilerine odaklanmak, ikincil amacı örgütün amaç ve performansı olmaktadır. Hizmetkar liderlik dönüştürücü liderliğin aksine, takipçilerine odaklanmasının öncelikli sebebi örgütün amaçları ve performansı için olmamaktadır.

Patterson (2003: 8) hizmetkar liderliğin özellikle erdem tarafından yönlendirildiğini belirtmiştir. Whetstone (2001) erdemi, kişinin karakterinin bir parçası olarak yaradılışından ve ruhsallığından kaynaklanan nitel bir özellik olarak belirtmiştir (Patterson, 2003: 7). Hizmetkar liderlikte bulunan bu erdemli yapı liderlerin tutumlarını, karakterini ve davranışını şekillendirmektedir. Böylece hizmetkar lider takipçilerine sevgi gösterir, alçak gönüllü davranır, fedakardır, takipçileri için vizyonerdir, güvenilirdir, takipçilerini güçlendirir ve hizmet eder (Patterson, 2003: 8). Patterson bu bilgilerin ışığında hizmetkar liderlik modelini oluşturmuştur. Şekil 6'da Patterson (2003)'ün hizmetkar liderlik modeli görülmektedir.



Şekil 4. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, 2003: 10.

Modelde, hizmetkar liderliğin ya da lider takipçi ilişkisinin köşe taşı sevgi olmaktadır. Bu sevgi, liderin her bir takipçisinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve arzularını dikkate alan ve önemseyen bir sevgidir. Sevgi boyutu fedakarlık boyutu ile ilişkilidir. Fedakar olmayan takipçi sevgi ortamına uygun olamayacaktır. Hizmetkar lider sevgi

ve fedakarlık göstererek, alçak gönüllü olarak takipçilerinin saygınlığını kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle hizmetkar liderler hem fedakar hem de alçak gönüllü olduklarında takipçilerini motive etmektedirler (Patterson, 2003: 8). Modelde yer alan hizmetkar liderlik boyutları aşağıda yer alan bölümde daha detaylı açıklanmaktadır.

2.3.3.1. Sevgi (Agapao Love)

Patterson'ın hizmetkar liderlik modelinde sevgi, hizmetkar liderliğin köşetaşdır (Patterson, 2003: 8). Bu nedenle hizmetkar liderliğin uygulamasını ve kavramını geniş bir şekilde anlamak için agapao kavramını kapsamlı biçimde incelemek gerekmektedir (Ayers, 2008: 1). Agapao love Yunanca bir kelime olup doğru sebepler için doğru zamanda doğru şeyi yapmak ve ahlaki sevgi anlamına gelmektedir. Daha belirgin bir biçimde agapao konunun ya da görevlerin, ilkelerin düşünülüp uzlaşarak karar verilmesini kapsayan toplumsal ya da ahlaki sevgidir (Winston, 2002: 5). Winston, her çalışanın ya da her takipçinin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve arzularının dikkate alınmasının agapao sevginin temelini oluşturduğunu açıklamaktadır (Waddell, 2006: 3). Ayrıca Winston (2003b, akt. Winston, 2003a: 2) agapao sevgi değerinin arka planında yer alan yedi değeri araştırmıştır. Bu değerler: liderin alçakgönüllülüğü, takipçileriyle ilgilenmesi, kontrollü disiplini sağlanması, örgüt için iyi ve doğru olanın ne olduğunu araştırması, tüm insanların eylemleri, inançları için merhamet ve anlayış göstermesi, takipçilerinin iyiliğine ve örgütün amaçlarına odaklanması, örgütte çatışmanın olmadığı ve barış ortamının sağlanıp sürdürülmesini sağlayan değerler olduğu görülmektedir.

Liderlerin yaradılışlarının ve karakterlerinin, liderlik etmelerinde etkisi olduğu varsayılmaktadır. Eğer liderler sevgi özelliğine sahiplerse, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin yolu agapao sevgi gösterebilmesidir. Bu davranışla birlikte etkili hizmetkar liderlik için gerekli davranışların birçoğu agapao sevgiyi takip edecektir (Ayers, 2008: 13).

2.3.3.2. Alçak Gönüllülük (Humility)

Hizmetkar liderliğin ana unsurları değerlerdir. Hizmetkar liderlik yaklaşımı özellikle başkalarına saygı ve alçak gönüllülük değerlerine dayanmaktadır (Russell, 2001: 81). Patterson'a göre alçak gönüllülük kendini yüceltmeyi reddeden ve hizmet etme iddasında olunan huzurlu bir erdemdir (Winston, 2003a: 2).

Alçak gönüllülük, kendini lider olarak aşırı değerli görmeden, gururlu olmadan, kendi doğrularına olduğundan fazla değer vermemektir. Alçak gönüllülük liderin tüm takipçilerinin değerlerine saygılı olmasına, ılımlı olmaya dikkat etmesine ve takipçileri için kendini adamasına sebep olmaktadır (Patterson ve diğ., 2007: 4).

2.3.3.3. Fedakarlık (Altruism)

Fedakarlık kavramına ilgi 1800'lü yıllarda başlamış ve tanımı çok tartışılan bir konu olmuştur. Fedakarlık ekonomi, evrim biyolojisi, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerde ele alınmıştır (Patterson, 2003: 16). Kaplan (2000) fedakarlık kavramını, kişinin kendi çıkarlarını düşünmeden, sadece faydalı olmayı düşünerek, bencil olmadan başkalarına yardım edilmesi olarak tanımlamaktadır. Eisenberg (1986) ise fedakarlık davranışını, ödül beklentisi olmadan başkalarına yardım eden, gönüllü bir davranış olarak tanımlamaktadır (Dennis ve diğ., 2010: 171).

Patterson'un görüşüne göre dönüştürücü liderlik gibi popüler olan liderlik yaklaşımları değerleri yeteri kadar açıklamamaktadır. Örneğin; fedakarlık, dönüştürücü liderler tarafından her zaman gösterilmemektedir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik fedakarlık davranışını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Takipçi odaklı hizmetkar liderlik yaklaşımında ise bu durumun tam tersi olduğu görülmektedir. Lider fedakarlık davranışını, içinden gelen bir his ile birlikte karakterinin bir parçası olarak görmekte ve takipçilerine yansıtmaktadır (Dennis ve Bocernea, 2005: 601).

2.3.3.4. Vizyon (Vision)

Vizyon, sıklıkla kurumsal vizyon olarak ya da örgütün gelecekteki hedefi olarak kabul edilmektedir. Hizmetkar liderlikte kabul edilen vizyon anlayışı

literatürde kabul edilen vizyon anlayışından farklıdır. Hizmetkar liderlik teorisinde, hizmetkar lider ayrı ayrı tüm bireylere odaklandığı için vizyona bakış açısı da değişmeye başlamaktadır. Lider takipçilerine gelececek, değerli kişiler olarak bakmaktadır. Lider, takipçilerinin her birinin gelecekte daha iyi mevkilere geleceğine inanır ve bunun için takipçilerine yardımcı olur (Patterson, 2003: 18).

Aynı zamanda hizmetkar liderlerin vizyonu, takipçilerin örgütteki görevleri olmaktadır. Doğru işler yapılması için ne yapılması gerektiği ile ilgili takipçilerin fikirleri ve örgütte takipçilerin nelerin yapılmasını istedikleri neleri planladıklarını araştırmak hizmetkar liderlik vizyonunun odak noktasıdır. Liderler örgütte takipçilerin ne yapmak istediklerini araştırmaktadır (Winston, 2003a: 3). Vizyon örgüt için değil, liderin takipçileri için vizyoner olması ile ilgilidir (Patterson ve diğ., 2007: 4).

2.3.3.5. Güven (Trust)

Liderlik literatüründe iyi liderin sahip olması gereken değerler içinde doğruluk ve dürüstlük yer almaktadır. Bu değerler kişisel ve örgütsel güveni inşa etmektedir. Liderler dürüstlikle başkalarına güven yayabilirler. Dürüstlük olmadan güven kurulamayacaktır (Russell, 2001: 79).

Wis (2002)'e göre hizmetkar liderliğin tamamlayıcısı güven boyutu olmaktadır. Güven boyutunun olduğu örgütte lider, amaçları başarmak için takipçilerin yeteneğine inanmakta ve liderin vizyonu sayesinde takipçilerin hedefleri gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır (Winston, 2003a: 4).

2.3.3.6. Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme mükemmel liderlikte merkezi bir kavram olup, hizmetkar liderlik içinde özellikle önemlidir. Güçlendirme, takipçilere yetki ve sorumluluk vererek onları görevlendirmeyi içerir. Bu da takım çalışmasını önemli kılmakta, sevgi ve eşitlik değerlerini yansıtmaktadır. Hizmetkar liderler, işgörenleri güçlendirerek liderlik etmekle işgörenler üzerindeki liderliği de artmaktadır (Russell, 2001: 80).

Güçlendirme sürecinde, takipçiler görevlerin gerçekleştirilmesinde başarılı ve etkili olabildiklerinden, hizmetkar lider kontrol ve güçten vazgeçmeye istekli olmaktadır. Bu özgürlük, tam yetki ya da anarşist bir model değildir. Ancak azar azar ilerleme ile yeni takipçilerin güçlendirilmesi demektir. Aynı zamanda kendilerine izin verilen takipçiler becerilerinin geliştirilmesine, öğrenmeye ve yüksek düzeyde güçlendirme imkanına istekli olmaktadır (Winston, 2003a: 4).

2.3.3.7. Hizmet Etme (Service)

Hizmet etme, hizmetkar liderliğin kendine has özelliğidir (Farling, Stone ve Winston 1999; Russell ve Stone 2002; Wis 2002; Fairholm ve Fairholm 2000). Hizmetkar liderlerin, hizmetkarlık ya da gereksinim duygusu dışında hizmet etme fikrine odaklanarak hizmet etmeleri gerektiği açıkça görülmektedir. Hizmetkar lider, liderlik etme sürecinde hizmet etmeyi düşünür ve takipçilerinin neye ihtiyacı varsa bunu sağlamak liderin rolü olarak görülmektedir. Böylece takipçileri liderin görevlerini başarabilecektir (Winston, 2003a: 4).

Fairholm (1997)'e göre lider, başarıya ulaşmak için takipçilerinin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlayarak hizmet etme rolünü gerçekleştirmektedir. Liderler, takipçileri için bilgi sağlayarak, zaman harcayarak, ilgi göstererek, araç ve kaynak temin ederek aynı zamanda çalışmaya anlam veren yüksek örgütsel amaçlar belirleyerek takipçilerine hizmet etmektedirler. Liderler eylemleriyle hizmet ederek örnek olmaktadır. Böylece takipçilerinin de hizmet etmeye yönelmesini sağlamaktadırlar (Russell ve Stone, 2002: 149).

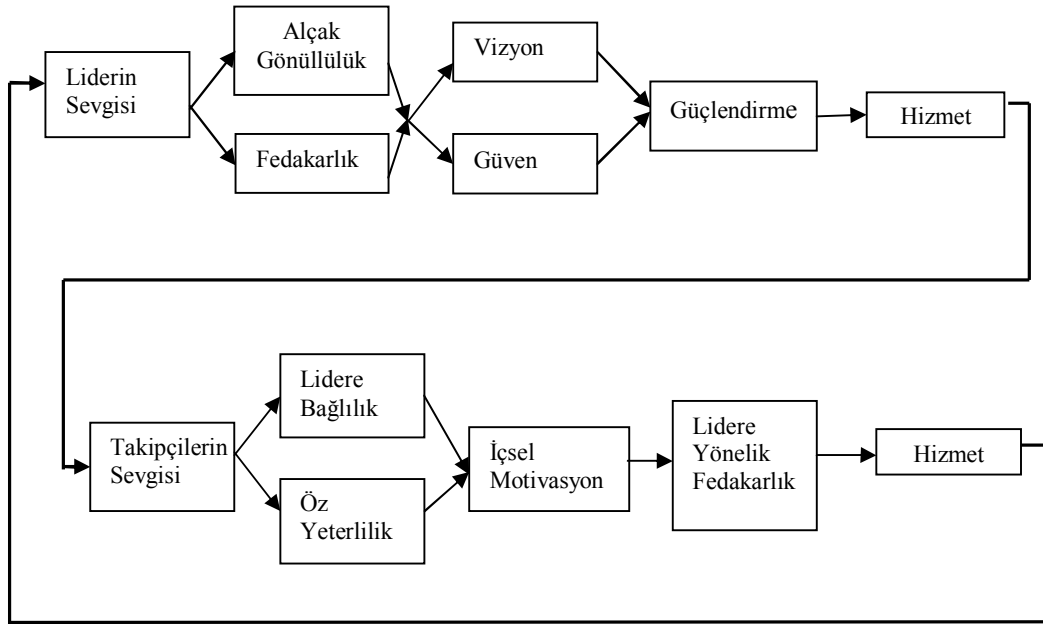
2.3.4. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Winston (2003a)'ın hizmetkar liderlik modeli, Patterson (2003)'ın hizmetkar liderlik modeli dikkate alınarak geliştirilmiş bir modeldir.

Patterson'ın modelinde hizmetkarlık davranışı liderden takipçilere yönelik tek taraflı ele alınmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve niçin takipçilerin lidere bağlılık gösterdiği yeterince açıklanmamaktadır. Bu nedenle

Winston'ın çalışmasının amacı hizmetkar liderliğin dairesel modelini oluşturarak Patterson'ın modelini genişletmektir (Winston, 2003a: 1).

Winston (2003a: 5) liderlerin takipçilerine hizmet etmesinin, takipçilerin agapao sevgisini etkilediğini belirtmektedir. Takipçilerin agapao sevgisinin artması sonucu, hem takipçilerin lidere olan bağlılığını hemde takipçilerin öz yeterliliğini arttırdığı görülmüştür. Bağlılığın ve öz yeterliliğin artmasında, takipçilerin içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Böylece Winston, Patterson (2003)'ün hizmetkar liderlik modeline ek olarak takipçilerin sevgisi, lidere bağlılık, öz yeterlilik, içsel motivasyon, lidere yönelik fedakarlık ve hizmet boyutlarını eklemiştir. Şekil 5'de Winston'ın şekillenen modeli sunulmaktadır.



Şekil 5. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

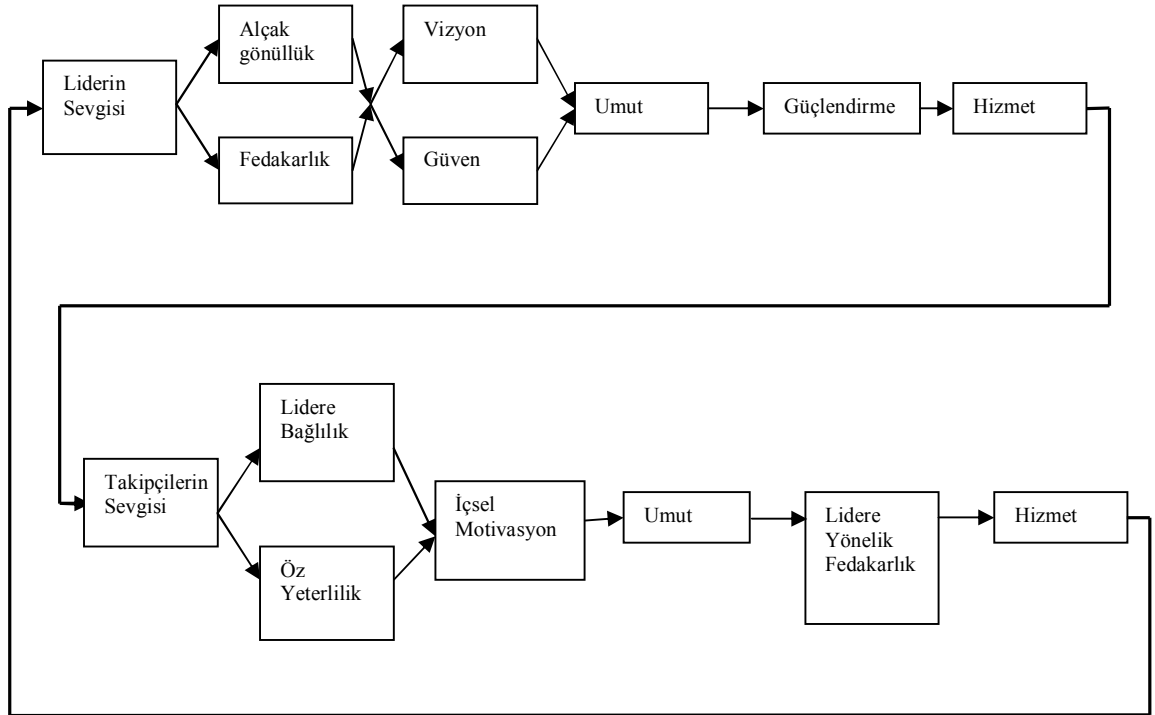
Kaynak: Winston, 2003a: 6.

Modelin gelişimi ile ilgili yapılan çalışmalar, değişkenlerin etkilerinin tam anlamıyla anlaşılması ve etkileşimini görmek adına yardımcı olacaktır. Winston'ın yapmış olduğu çalışma hizmetkar liderliğin doğru bir liderlik yaklaşımı olduğunu sunmak ya da kabul etmek için yapılmış olmasada, hizmetkar lider olmayı isteyen liderlerin yetiştirilmesinde, hizmetkarlık öncülüğündeki örgütlerin davranışlarını açıklamak ve teşhis etmek için, yöntemdeki değişken etkilerinin etkileşiminin anlaşılması için gereklidir (Winston, 2003a: 7).

Winston kişisel yetkinliklerin, içsel motivasyonları ve bağlılıkları yüksek takipçilerin liderlerini kendilerinden daha fazla düşünmeleri ve örgütsel beklentilerinin karşılanmasına daha fazla katkı sağlayacağı düşüncesindedir (Saylı ve Baytok, 2012: 158). Bu yüzden Winston (2003a: 6) ilişkiyi dairesel bir model olarak da göstermekte ve her döngüde yoğunluğun artacağını belirtmektedir. Her yuvarlak spiralde manevi olgunluk değişkeninin gücü ve yoğunluğunun büyüdüğü görülmektedir. Manevi olgunluk arttıkça spiral döngüde her turda kuvvetini arttırmakta manevi olgunluk azaldıkça ise kuvvetini azaltmaktadır.

2.3.5. Cerff ve Winston'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson (2003) ve Winston (2003a)'ın hizmetkar liderlik modelleri üzerine Cerff ve Winston (2006: 1) içsel motivasyon ve güçlendirme için şart olarak gördükleri umut boyutunu eklemişlerdir. Umut boyutu, hem liderin hemde takipçilerin agapao sevgisinin bir sonucu olarak hizmetkar liderlik modeline dahil edilmiş ve model genişletilmiştir. Şekil 6'da Cerff ve Winston'ın umut boyutunun eklendiği hizmetkar liderlik modeli bulunmaktadır:



Şekil 6. Cerff ve Winston'ın Genişletilmiş Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Cerff ve Winston, 2006: 5.

Umut teorisi, son yıllarda kavramsal ve motivasyon modeli olarak gelişme göstermiştir. Snyder (1994)'e göre umut, amaçlara ulaşma beklentisini yansıtmaktadır. Umut ve iyimserlik "insanların hayatlarına yansıyan olumlu bir kavram" olarak benzer ana tanımı paylaşmaktadırlar (Cerff ve Winston: 2006: 3).

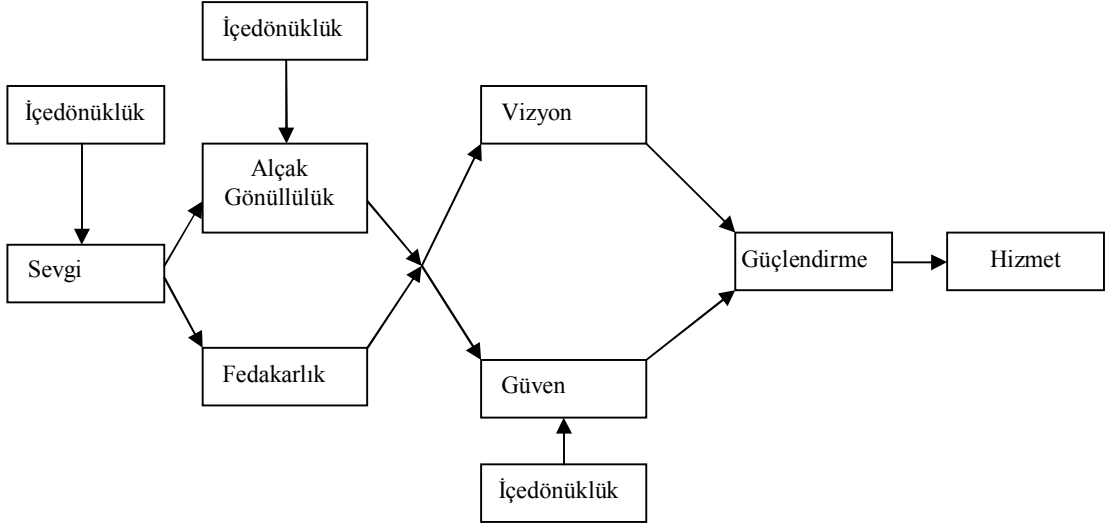
Patterson (2003) ve Winston (2003a)'ın modeli dikkate alınarak genişletilmiş olan bu model hizmetkar liderliğin kavramsal çerçevesi açısından iç yüzünün anlaşılmasını sağlamaktadır. Daha sonra yapılacak çalışmalar içinde bu liderlik yaklaşımının daha derin bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Takipçilerin bakış açısı üzerine kurulmuş olmasına rağmen bu model, hizmetkar liderlik araçlarının geçerliliğinin onaylanması ve gelişiminin devamlılığı için gerekli olmaktadır. Aynı zamanda model, liderlerin ve takipçilerin değişkenlerinin test edilmesine de yardımcı olacaktır (Cerff ve Winston, 2006: 5-6).

2.3.6. Waddell'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'ın çalışmalarını inceleyen Waddell, geliştirdiği hizmetkar liderlik modelinde içedönüklüğün hizmetkar liderlik ile ilişkili olduğunu önermektedir.

Waddell hizmetkar liderlik modelinde, Patterson'ın modeline ek olarak içedönüklük özelliğini eklemiştir. İçedönüklük özelliğinin, liderin hizmetkar liderlik davranışlarının takipçiler tarafından algılanmasında daha yardımcı olduğunu belirten Waddell'a göre yüksek sesle düşünen, teşvik ve tasdik bekleyen liderlere nazaran, aklında ne olursa olsun daha az konuşan ve toplanan bilgileri yansıtan liderler daha fazla hizmetkar lider olarak görülmektedir (Waddell, 2006: 6).

Takipçilerin algılarında, hizmetkar liderin gösterdiği alçak gönüllülük, güven, sevgi özelliklerinin, içedönüklük liderlik anlayışı ile daha uyumlu olduğunu önermiştir (Waddell, 2006: 7). Şekil 7'de Waddell'in hizmetkar liderlik modeli gösterilmektedir.



Şekil 7. Waddell'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Waddell, 2006: 7.

Waddell, hizmetkar liderlik modelinin ölçülmesi için bundan sonra yapılacak çalışmalarda, içedönük liderlerin sevgi, alçak gönüllü ve güven boyutlarını dışadönük liderlere göre daha fazla yansıtacağını dikkate almalarını önermiştir (Waddell, 2006: 7).

2.4. HİZMETKAR LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Hizmetkar liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından önemli farklılıkları bulunmakla birlikte, dönüştürücü liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik ile bazı ortak özellikleri paylaşmaktadırlar. Etik liderlik teorileri olarak adlandırılan bu ideal liderlik yaklaşımlarının hepsinin odaklandığı nokta lider ve takipçi arasındaki ilişki olmaktadır. İdeal ilişki ise karşılıklı saygı, güven, işbirliği ve sadakat ile sağlanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları liderin, değerler ve inançlar konusundaki farkındalığına ayrıca değerler ve davranışlar arasındaki tutarlılığa odaklanmaktadır. Teorilerdeki özellikler ya da olumlu değerler çok benzerdir. Bunlar arasında dürüstlük, fedakarlık, şefkat, merhamet, empati, adalet, şükran, alçak gönüllülük, cesaret, iyimserlik ve esneklik bulunmaktadır (Yukl, 2010: 427).

Bu üç etik liderlik teorileri (Hizmetkar liderlik, otantik liderlik, ruhsal liderlik) öncelikle lider değerlerine ve liderin takipçileri ile olan ilişkilerini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Diğer liderlik teorilerine göre lider davranışlarında pozitif değerler daha fazla vurgulanmakta ve liderin değerleri ile davranışları arasında tutarlılık bulunmaktadır. Teoriler, etik liderlerin takipçilerin hayatlarını nasıl geliştirebileceklerini, ortak performansı arttırmak için takipçilerin üzerinde nasıl etkili olacaklarını açıklamaktadır. Ancak performansı maksimize etmek öncelikli amaçları olmamaktadır (Yukl, 2010: 428).

2.4.1. Hizmetkar Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik

İlk olarak 1978 yılında Burns tarafından tanımlanan dönüştürücü liderlik araştırmacı tarafından, "başarılması beklenmeyen ortak amaçlarda bile, takipçilerini bu amaçlar etrafında birleştiren ve takipçilerinin zihinlerindeki önemsiz meşguliyetleri değiştirip, küçük uğraşlarını yükseltebilecek kişi" olarak tanımlamaktadır (Barbuto, 2005: 26). Dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmalar yapan diğer araştırmacılar Bass (1996), Bass ve Avolio (1998)dir.

Bass (1996), Bass ve Avolio (1998)'a göre lider, takipçilerinin kişisel potansiyellerinin gelişiminde gerekli kaynakları sağlayan, vizyonu başarmada onları güçlendiren ve vizyon paylaşımında takipçilerini teşvik edici davranışlar sergilediğinde dönüştürücü liderlik meydana gelmektedir. Dönüştürücü liderler rol modeli olarak hizmet ederler, bağlılığı harekete geçirir, iyimserliği destekler ve örgütün büyümesi için takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanırlar (Smith ve diğ., 2004: 80).

Hizmetkar liderlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki ayırım incelendiğinde, Bass (2000), hizmetkar liderliğin öncelikli amacı takipçilerine hizmet etmek olduğundan dönüştürücü liderliğin ötesine giderek, hizmetkar liderler örgütün, toplumun, grubun iyiliği ve takipçilerinin menfaatleri için çalışırlar diyerek açıklamaktadır (Parolini, 2007: 3).

Literatür incelendiğinde, hizmetkar liderlik ve dönüştürücü liderliği birbirinden ayıran lider ahlakı, odaklanmak, motivasyon-misyon, gelişim, etki olmak üzere beş farklı ayırımının olduğu görülmektedir (Parolini, 2007: 5). Burns (1978) ve

Bass (1985) güçlendirme süreci üzerinden takipçileri ile ortak değerlerin gelişimi üzerine odaklanarak dönüştürücü liderliğin ahlak ayrımını belirtirlerken, Greenleaf (1977) hizmetkar liderliğin ahlak ayrımını bilinçli olarak hizmet etmek olduğuna işaret etmektedir. İkinci olarak odaklanma ayrımı, Bass'a (2000), Stone ve arkadaşlarına (2004) göre dönüştürücü liderin önceliği örgüte odaklanması iken, hizmetkar liderliğin önceliği tek tek takipçilerine odaklanmasıdır. Üçüncü ayrımında Smith ve arkadaşlarına (2004) göre dönüştürücü lider motivasyon ve misyonu örgütü güçlendirmek için takipçileri geliştirmek olarak görürken hizmetkar lider, misyon ve motivasyonu, büyüyen takipçilerle iyi bir kültür oluşturarak takipçilerin gelişimini kolaylaştıran bir araç olarak görmektedir. Dördüncü ayrım ise gelişme farkıdır. Bass ve Steidlmeier (1999)'a göre dönüştürücü liderin gelişmesi, benzer görüşlü liderlere göre bir eğilim gösterirken, Greenleaf ise hizmetkar liderlerin bağımsız olarak gelişme gösterdiklerini belirtmiştir. Son olarak etki ayrımında Burns ve Bass (1985), Russell ve Stone (2002)'a göre dönüştürücü liderin etki ayrımı idealleştirilmiş etki ya da karizma yoluyla olduğunu önermişlerdir. Hizmetkar lider ise geleneksel olmayan hizmet yöntemiyle etkilemektedir (Parolini, 2007: 5).

Dönüştürücü liderlik ile hizmetkar liderlik arasındaki temel fark liderin odak noktası olmaktadır. Hem dönüştürücü liderler hem hizmetkar liderler takipçilerine ilgi gösterir. Ancak hizmetkar lider takipçilerine hizmet ederek odaklanmaktadır. Dönüştürücü liderlik ve hizmetkar liderlik yaklaşımlarının ikisinde de takipçileri güçlendirme, dinleme, danışmanlık, eğitim, insanlara değer vermek ve takdir etmenin önemi vurgulanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımlarının üzerinde durdukları en önemli ortak nokta ise takipçilerinin takdir ve saygısı olmaktadır (Stone ve diğ., 2004: 354).

2.4.2. Hizmetkar Liderlik ve Otantik Liderlik

Otantik liderlik farklı teorisyenler tarafından farklı açılardan tanımlansa da araştırmacılar, otantik liderlerin ifadelerinde, eylemlerinde ve değerlerinde tutarlılık oluşunun önemini vurgulamaktadırlar. Otantik liderlik pozitif lider değerleri, lider öz farkındalığı ve takipçileri ile güvene dayalı ilişkiyi içermektedir (Yukl, 2010: 423). Otantik liderler, ne düşündüklerini nasıl davrandıklarının çok iyi bilincinde olan başkaları tarafından bilgili, güçlü olarak algılanan, başkalarının değerlerinin ve

ahlaki bakış açısının farkında olan, umutlu, iyimser, azimli, ahlaki karakteri yüksek kişiler olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve diğ., 2004: 803-804).

Otantik liderlik hizmetkar liderlik gibi liderin öz farkındalık rolünün açık ya da kapalı tanımlamalarını içermektedir. Örneğin, hizmetkar liderlik yaklaşımında liderin farkındalığı, empati, kavramsallaştırma ve vizyon görüşlerini içermektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 331). Aynı zamanda fedakarlık özelliği birçok liderlik yaklaşımında olduğu gibi hizmetkar liderlik ve otantik liderliğinde ayrılmaz bir parçasıdır (Sosik ve diğ., 2009: 401). Bazı araştırmacılara göre otantik liderlik dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak görülürken (Yukl, 2010: 425), dönüştürücü liderliğin fedakarlık davranışını açıklamada yetersiz olması nedeniyle hizmetkar liderlik de dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak görülmektedir (Patterson, 2003: 27).

Liderin takipçileri üzerinde önemli etkisinin olduğu ilham verici vizyon ve rol modeli olma özellikleri hizmetkar liderlik yaklaşımında olmasına rağmen, otantik liderlik kişilerarası etkileşim sürecini, kişisel kimliği, sosyal kimliği, duygusal yayılımı ve sosyal değişimi daha geniş aralıklarla tanımlamaktadır. Ayrıca otantik liderlik kendi kendini düzenleyen psikolojik teorilere ve pozitif psikolojiye dayanır. Hizmetkar liderliğin temeli hristiyanlık fikirlerine dayanmaktadır (Yukl, 2010: 427).

2.4.3. Hizmetkar Liderlik ve Ruhsal Liderlik

Görevleri etkileyen kararlar üzerinde ruhun dolaylı ya da doğrudan etkisinin güçlü olduğu bilinmektedir. İnsan ihtiyaçlarının farkında olan ve buna cevap veren kurumsal yapıyı oluşturmak için örgütün yeniden yapılanmasına doğru baskılar olduğu bilinmektedir. Bunun nedenleri açıktır: Liderde ya da grup üyelerinde sahip oldukları ruha dayanan o temiz hisle birlikte örgütün yapısında ve süreçlerinde, resmi yeniden yapılanma planına göre daha iyi bir etkiye dönüşebilecektir. Lider, ortak değerlerin, ortak vizyonun ve karşılıklı güvenin olduğu çevreyi büyütebilecek insanlara ihtiyaç duymaktadır. Kendisiyle barışık ve güçlü duran lider, bu yeteneklerini takipçilerine de iletebilecektir (Fairholm ve Fairholm, 2009: 37).

Ruhsal liderler, örgütte takipçilerin ruhsal hislerinin artırıldığı bir ortamın oluşturulması ile takipçilerin içsel motivasyonunu arttırabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 421). Ruhsal liderler, örgütte dostluk ve üstünlük

kurma ihtiyacı için insanlara yardım ederek, takipçilerin içsel motivasyonunu, güveni ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadırlar. Dönüştürücü liderlerde olduğu gibi ruhsal liderlerde takipçilerin değerleri ve öz kimlikleri ile bağlayıcılık sağlayarak örgütte görevin anlamlılığını arttırabilmektedirler. Ayrıca ruhsal liderler takipçiler arasında güven, karşılıklı takdir ve sevgiyi arttırırlar. Sonuç olarak ruhsal liderler örgütte işbirliğini sağlamakta, ortaklaşa öğrenmeyi teşvik etmekte ve yüksek performansın ilham kaynağı olmaktadır (Yukl, 2010: 422). Ruhsal yönelimli ilkeler sadece mutlu takipçilerin olması için rehberlik etmemekte, daha verimli takipçiler ve daha etkili örgüt için liderlik etmektedir (Northouse, 1997: 242).

Ruhsal liderlik ile hizmetkar liderlik arasındaki kavramsal fark temel dayanaklarıdır. Ruhsal liderlik, pozitif psikolojinin bazı hususlarını içerirken çeşitli dinlerde bulunan kavramlara ve değerlere dayanmaktadır. Hizmetkar liderlik ise, diğer dinlerinde değerli ve önemli kabul ettiği iyiliksever ve fedakarlık değerlerini içeren temeli de hristiyanlık fikirlerine dayanmaktadır. Diğer fark örgüt kültürü kavramında görülmektedir. Ruhsal liderliğin bazı değişkenlerinde kültürün ilgili değerlerinin faydaları açıklanmaktadır. Hizmetkar liderlik teorisinde ise örgüt kültürünün önemi daha az belirginken bazı örgütler çalışan odaklı örgüt kültürüne sahiptir (Yukl, 2010: 427).

Araştırmanın ilk bölümünde hizmetkar liderlik yaklaşımı ile ilgili kavramsal bilgi verildikten sonra hizmetkar liderlik yaklaşımının diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılmasına da yer verilmiştir. Hizmetkar liderlik ve diğer liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılmasını incelediğimiz yukarıda yer alan bölümde, yaklaşımlar arasında birçok benzer özellik olmasıyla birlikte farklılıkların olduğu da görülmektedir. Hizmetkar liderliğin tam olarak açıklanması ve öneminin anlaşılması adına diğer liderlik yaklaşımları arasındaki benzer ve farklı yönler ortaya konulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, hizmetkar liderliğin etkisinin incelendiği örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramsal bilgiye yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ANALİZİ

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Uluslararası rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim vb. pek çok gelişme, örgütlerde insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan işgörenlere daha çok ihtiyaç duymakta ve işgörenlerin örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Günümüz koşullarında hangi işletme insan faktörünü uygun kullanır ve en fazla verim alabilirse, o rekabet yarışında galip gelmektedir. Yapılan birçok çalışma, günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü: emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır. Nasıl toplumda yasalara uyan, ülkesi ve milleti için her zaman özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise: örgütler için de durum aynıdır (Çelik, 2007: 82).

Günümüzde, örgütlerin verimli ve etkili olarak faaliyet gösterebilmelerini sağlamak üzere yönetsel/örgütsel alanın çeşitli boyutlarına odaklanan birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmaların büyük bir kısmı örgütsel yapı ve örgütsel davranışlarla ilgilidir. Bu bağlamda son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken ve konularından birisi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) olmuştur. Zira ÖVD: örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Gönüllü olarak gösterilen davranış ile resmi iş tanımları arasında fark olduğunun düşünülmesi sonucu Organ 1988 yılında örgütsel vatandaşlık davranışının

zorunlu iş tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışları olduğunu görmüştür (Organ, 1997: 87). Ekstra-rol davranışları, işin gereklerini yerine getirmede önemi olmayan ve sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, görev performansını doğrudan etkilemez. Örneğin: iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda destek olma; iş yerinin temizliğinin ve tertipliliğinin korunmasında yardımcı olma; üstlere işle ilgili, zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Taşçı ve Koç, 2007: 374). Bunun sonucunda Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, *örgütte bireysel davranışlar için resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça belirtilmeyen ancak örgütün etkin bir şekilde faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan teşviklerle oluşan davranışlar olduğunu ve çalışan ile örgüt arasında yapılan iş sözleşmesinin ve belirlenen iş tanımlarının ötesinde sergilenen gönüllü davranışlar* olarak tanımlamıştır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmediğinde çalışanın cezalandırılmayacağına belirtmiştir (Organ, 1997: 86). Turnipseed'e (2002) göre örgütsel vatandaşlık davranışı formal iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formal ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını sergilemektir. ÖVD, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 118). ÖVD'ye ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Sezgin, 2005: 319).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, ÖVD gönüllülük esasına dayanmaktadır. Buna göre, örgütlerde her tür olumlu gönüllü davranış, ÖVD olarak kabul edilebilir mi sorusunun cevabı verilirken öncelikle, çalışanların ve yöneticilerin sergilenen davranışa olumlu bakmaları gereklidir. Eğer davranış gönüllü ise, işletme ve işletmenin personeli ve yöneticileri açısından olumluluk ifade ediyor ve işletmede diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir (Demirci ve diğ., 2007: 754). Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması

istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005: 320).

Williams ve Anderson (1991: 601) örgütsel vatandaşlık davranışını iki grup altında değerlendirmişlerdir. Bunlardan birincisi, düzeni korumak için işe gelemeyeceğini önceden bildirmek gibi resmi olmayan kurallara uymaktır. Diğeri ise, örgüte sağladığı faydalar ve orda olmayan işgörenlerin işlerini yapmak, onlara yardımcı olmak gibi bireylere sağladığı faydalardır. Her iki örgütsel vatandaşlık davranışı türü de, örgütte olması istenen ve örgütün faaliyetlerine, başarısına, sürekliliğine, verimliliğine ve imajına katkı sağlamaya yönelik davranışlardan oluşmaktadır (Karaaslan ve diğ., 2009: 139).

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz davranışlardan kaçınılan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. “Sağduyu” kelimesinin içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması ÖVD olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla işletme için faydalı davranışlardır. Fakat, bir ödülden faydalanmak niyetiyle yapıldığından ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Çelik, 2007: 87).

1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ GELİŞİMİ

Sosyal bir sistem olan örgütün formal (biçimsel) yanı kadar informal (biçimsel olmayan) yanı da önemlidir. Bir örgütün formal yanını hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanını ise grup davranışı, bireyin ihtiyaçları, güdüleme moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Yönetimde canlılığı sağlayan informal yanın özellikleridir (Durukan, 2003: 284). Aslında formal olarak görülen herşey bir buzdağının görünen kısmı gibidir. Bu kısım

görülebilmek, rasyonel olarak değiştirilebilir. Oysa yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok husus, çok kullanılan bir metafor olan, buzdağı örneğindeki gibi suyun altındadır. Bu kısım organizasyonun informal yönünü kapsamaktadır (Koçel, 2011: 500). İnfomal organizasyon tanımları ile benzerlik gösteren örgütsel vatandaşlık davranışı 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmuştur. Bu davranışın örgüt performansını ve bireysel performansı artırdığı son 20 yılda yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecini iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar, ikincisi ise 1980'li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan ve diğ., 2009: 137).

1980'li yıllardan önce yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını özellikle konu alan herhangi bir görgül çalışmaya rastlanmamaktadır. Fakat geçmiş yıllarda biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili görüşlerin yer aldığı bazı çalışmalarda, daha sonraki yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlara da yer verilmiştir (İşbaşı, 2000: 6). Bu nedenle aşağıdaki bölümde 1980 öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturduğu düşünülen çalışmalara yer verilmiştir.

1.2.1. Bernard'ın Yaptığı Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının oluşturulmasına katkıda bulunan ve kaynak oluşturan çalışmalara bakıldığında Bernard'ın çalışmaları ilk sırada yer almaktadır (Gök, 2007: 58). Bazı yönetim bilimciler, Bernard'ı "The Functions of the Executive" adlı eseri nedeniyle klasik organizasyon teorisyenlerinden biri olarak yorumlamasına rağmen, pek çok teorisyenin onun düşüncelerinden etkilenmesi sonucu bir kısım yönetim bilimcilerde Bernard'ı modern yönetim teorisinin temsilcilerinden biri olarak görmesine neden olmuştur. Organ da, etkisi yaklaşık yarım yüzyıl süren bu eserin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temellerini

attığını savunmuştur (İşbaşı, 2000: 7). Bernard'ın yaptığı çalışmalar, gönüllülük esasına dayalı, bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkıları üzerinde duran çalışmalardır. Bernard'ın üstünde durduğu konu, biçimsel olmayan örgüt ve işbirliğidir (Gök, 2007: 58).

Bernard (1976) biçimsel olmayan organizasyonun önemine değinmiştir. Biçimsel olmayan organizasyon, ortaya çıkan biçimsel otoritenin sürekliliğini sağlayacaktır. Bireylerin işbirliği kurma yönünde çaba göstermeye yönelik gönüllülükleri ne kadar yüksek düzeyde olursa, biçimsel otoritede yaşanan sorunlar o kadar az olacaktır ve otorite sistemini makul, kabul edilebilir bulan kişilerin sayısı da artabilecektir. Kısaca Bernard açıklamalarında, bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkılarının önemini vurgulamıştır (İşbaşı, 2000: 8).

1.2.2. Katz ve Kahn'ın Yaptığı Çalışmalar

Katz (1964) verimli örgüt için gerekli olan biçimsel ve biçimsel olmayan görevleri üç ana başlık altında gruplandırmıştır. Birincisi, bireylerin örgüte girmesi ikinci olarak bireylerin örgütte kalması teşvik edilmeli, son olarak ise belirlenen görevleri gerçekleştirmeli ve ekstra rol davranışı göstermelidirler. Ekstra rol davranışı olan bu son kategori Smith, Organ ve Near (1983) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır (Neuman ve Kickul, 1998, 263).

Katz ve Kahn, sistem ödülleri bireyleri, örgüt içi rol performanslarını arttırmaları yönünde güdüleyemediğini söylemişler, fakat bu ödülleri üyeler arasındaki işbirliğine yönelik ilişkilerin derecesini arttırabileceği ihtimalini kabul etmişlerdir. Bunun oluşması için, bireylerin sistem ödülleri dağıtımını adil olarak algılamaları ve dağıtımın kişiler veya gruplar arasında kısıtlayıcı farklılıklar yaratmaması gereklidir. Katz ve Kahn bireysel farklılıkların yalnızca bireylerin gelirleri bazında düşünüldüğünü, vatandaşlık kavramının bu noktada ele alınmadığını söylemektedirler. Onların "vatandaşlık duyarlılığı" olarak isimlendirdikleri, sistem ödülleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesine yaptığı katkıya benzer şekilde, organizasyonlarda da bireylerin sözleşmeye

dayalı yükümlülüklerini harfi harfine yerine getirmenin ötesinde sağlayabilecekleri katkıyı ifade etmektedir. Fakat kişinin bir vatandaş gibi davranabilmesi kendisine vatandaş gibi davranıldığını hissetmesi ile mümkündür (Organ, 1988, akt. İşbaşı, 2000: 12).

Küresel rekabet ve örgütsel değişim ile başa çıkabilmek için yapılan örgüt girişimlerinde biçimsel olmayan bu görev davranışlarına artan bir ilginin olduğu kabul görmektedir. Ancak karşılaşılan zorluklardan biri örgütsel vatandaşlık davranışının altında yatan kavramlar ve boyutları anlamaktır (Neuman ve Kickul, 1998: 264). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar ve boyutları bu çalışmada detaylı olarak incelenmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışına artan bir ilgi olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışının yapısı ve boyutları hakkında fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 516). Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000: 516), yaptıkları çalışmada otuz farklı potansiyel örgütsel vatandaşlık davranışı tespit etmişlerdir. Bu yapıları kavramsal örtüşme sonucu yedi ana başlık altında yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel uyum, bireysel girişim, sivil erdem ve kişisel gelişim olarak belirlemişlerdir. Ancak literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alanında en çok kullanılan sınıflandırmanın Organ'ın geliştirdiği beş boyutlu sınıflandırma olduğu görülmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: Basım ve Şeşen, 2006: Köse ve diğ., 2003: Bolat ve Bolat, 2008: Yeşiltaş ve diğ., 2011). Organ (1988 akt., Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264), örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, ve sivil erdem olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir. Literatürde en sık kullanılan sınıflandırma Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırması olduğundan bu çalışmada bu beş boyut incelenmiştir.

1.3.1. Özgecilik (Altruism)

Çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseyen ahlak tutum ve görüşüdür. Aynı zamanda, her kişinin asıl yükümlülüğünün, kendisini başkalarına, topluma adanmak olduğu düşüncesine dayanmaktadır (TDK, 2013). Özgecilik, örgütle ilgili görev ya da sorunlar yanında kişilere yardım etmesini sağlayan isteğe bağlı davranışlardır (Podsakoff ve diğ., 1990: 115).

Organ (1988) başkalarına yardım etme davranışını fedakarlık, uzlaştırma ve amigoluk boyutları olarak değerlendirmekte ve sorunların oluşmasını engellemek için iş arkadaşlarına yardım etme olarak belirtmektedir (Podsakoff, 2000: 517). Örgütsel vatandaşlık davranışının, özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörene yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır (Sezgin, 2005: 323). Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan yardımlaşma, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını arttıracaktır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi arttıracaktır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

1.3.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdan kelimesi, kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013). Vicdanlılık, kurallara ve düzenlemelere uyarak, molalar olarak ve benzeri iştirak alanlarda, örgütün asgari rol gereksinimlerinin ötesinde çalışanın gönüllü davranışlarıdır (Podsakoff ve diğ., 1990: 115).

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000: 524) yaptıkları çalışmada bireysel insiyatif boyutu Organ'ın vicdanlılık boyutu ile ilgilidir. Bu boyut, genel olarak beklenen düzeyin ötesinde görevlerle ilgili ekstra rol davranışlarını içermektedir. Bu davranışlar, ekstra sorumluluk almak için gönüllü olma, iş arkadaşlarını da bunun için teşvik etme, kişinin görevlerini başarması için şevkle, gönüllülükle çaba sarfetmesi, örgütün performansını ya da kişinin görevlerini geliştirmek için yaratıcı, yenilikçi ve gönüllü davranışları içermektedir. Aynı zamanda Organ, bu davranış formunu diğer ekstra rol davranışlarından ayırt etmenin zor olduğunu, bunun sebebinin de boyut olarak farklılığından ziyade davranış derecesinin aşırılığından kaynaklandığını belirtmiştir. Bu yüzden birçok araştırmacının da çalışmalarında bu boyutu dahil etmediğini görmüştür. Ayrıca dakik olma, çay, kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak ve organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da vicdanlılık davranışına örnek olarak gösterilmektedir (İşbaşı, 2000: 26).

1.3.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket, başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, incelik, naziklik, zarafet anlamına gelmektedir (TDK, 2013). Yönetimde ise, örgüt içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Organ ve Ryan (1995: 782)'na göre nezaket; örgütte karışıklık, itiraz ve protesto olmadan (böylece görevleri başarmak için örgüt enerjisi korunmuş olur), küçük ve geçici kişisel aksaklıklardan sakındığını gösteren sportmenlik davranışı ve iş arkadaşlarının sorunlarını önceden sezip önlem alma, onlara yardımcı olma davranışı olarak belirtilmektedir.

1.3.4. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik davranışı, başkalarından kaynaklanan işle ilgili sorunlarda bireyin önlemeyi amaçladığı isteğe bağlı davranışlardır (Podsakoff ve diğ., 1990: 115). Örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Aynı zamanda şikayet

etmeksizin iş yükümlülüklerini yerine getirme ve kaçınılmaz aksaklıkları müsamaha etmeye istekli olmak olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000: 517).

Organ (1988)'a göre iş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

1.3.5. Sivil Erdem (Civil Virtue)

Sivil erdem davranışı, örgüt ömrü konusunda ya da kendisiyle ilgili sorumlu bir katılım gösteren bireyin davranışlarıdır (Podsakoff ve diğ., 1990: 115). Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve makro düzeyde ilgiyi temsil etmektedir. Sivil erdem boyutunda, örgütle ilgili stratejilerde fikrini belirtme, toplantılara katılma gibi yönetime aktif olarak katılma, örgütü etkileyebilecek çevresel tehditleri ve fırsatları izleme, yangın tehlikeleri ve şüpheli faaliyetleri raporlama gibi en iyisi için duruma dışarıdan bakma gibi davranışlarda istekli olmayı ifade etmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 525).

1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler ve liderin davranışları olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 526). Aşağıda yer alan bölümde bu dört kategori detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.4.1. Çalışanın Özellikleri

Çalışanın özelliklerinde ilk faktör moral unsuru olmaktadır. Organ ve Ryan (1995)'a göre çalışanların memnuniyeti, örgüte olan bağlılık, örgütsel adalet ve lider desteği ile ilgili algılarının altında yatan sebep moral unsurdur. Bu değişkenler, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardır. Böylece bu değişkenleri kapsayan moral unsurunun örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicisi olduğu görülmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 530).

Organ ve Ryan (1995) moral faktörüne ek olarak uyumluluk, vicdanlılık, olumlu duygusallık ve olumsuz duygusallık gibi ilişkili olan değişkenlerin, bireylerin iş arkadaşları ve yöneticilerine uyum sağlama eğilimini etkileyebileceğini savunmaktadırlar. Bireylerde tatmin edici, destekleyici, adil olma ve bağlılığı farkettileri davranışlarda artış olabileceğini belirtmektedirler. Böylece bu değişkenler, örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan sebep olmasada dolaylı olarak etkilediği görülmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000: 530).

1.4.2. İşin Özellikleri

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar (Alp, 2007: 87).

Hackman ve Oldham (1980) çalışmalarında geri bildirim, otonomi, iş kimliği gibi işin kapsamı ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşin özelliklerinin belirlenmesi, takipçilerin içsel motivasyonunu artırması sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının da doğrudan etkilenmesi beklenmektedir. Hackman ve Oldham (1980)'a göre takipçilerin içsel motivasyonu için gerekli olan işin özellikleri, bireylerde sorumluluk hissi yaratmalıdır. Bireylerin sonraki görevlerinde resmi iş tanımlarının gerekli olmasından ziyade, yerine getirdikleri görevlerde kişisel sorumluluk hissetmeleri gerekmektedir (Farh ve diğ., 1990: 709).

1.4.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde diğer özelliklere göre durum biraz karışıktır. Örgütsel biçimlendirme, örgütsel esneksizlik, danışmanlık/personel desteği gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamamıştır. Buna rağmen, grup dayanışması değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek değişkeninin ise işgören fedakarlığı ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, liderin kontrolü dışındaki ödüller

değişkeninin özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişkisi olduğu bulunmuştur (Podsakoff, 2000: 531). Ayrıca, "Örgütsel adalet", "örgütsel bağlılık", "işe karşı tutumlar ve iş tatmini", "kıdem ve hiyerarşik düzen", "örgütsel vizyon", "kararlara katılım" ve "örgütsel özdeşleşme" faktörleri de örgütsel özellikler içinde olup örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerdir (Keleş, 2009: 30-35).

1.4.4. Liderlik Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının iş memnuniyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Ancak iş memnuniyetinin ilişkili olduğu birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden birisi de liderin desteğidir (Farh ve diğ., 1990: 706).

Farh ve arkadaşları (1990: 711)'nin yaptıkları çalışmada lider davranışlarını, takipçilerin kişisel refahını, gelişimini, saygınlığını dikkate alan destekleyici lider davranışları ve kararların alınmasında takipçilerinin fikirlerini alan katılımcı lider davranışları olmak üzere iki başlık altında ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Çalışmalarının sonucunda liderlik davranışlarının çalışanların memnuniyetini ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olan fedakarlığı etkilediği belirlenmiştir.

Liderlik davranışları Podsakoff ve arkadaşları (2000)'nin yaptıkları çalışmada ise, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki ana başlık altında değerlendirilmiştir. Ayrıca lider üye değişim ve amaç yol teorilerinde bulunan bazı lider davranışları da değerlendirilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ile de (özgecilik, nezaket, dürüstlük, sportmenlik ve sivil erdem) anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci liderliğin koşullu ödül davranışının ise, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla da olumlu bir ilişki olduğu saptanırken, koşullu olmayan ceza davranışı ile olumsuz ilişki olduğu tespit edilmiştir (Podsakoff ve diğ., 2000: 532).

Çetin ve arkadaşları (2012: 45)'nin yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmiş ve ikisi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan, yöneticilerin gösterdikleri liderlik

davranışlarının astların rol gereklerinin üzerinde davranış göstermelerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek için nasıl yönetmesi ve ilişkileri nasıl teşvik etmesi gerektiği önemli bir konu olmaktadır. Liderler, çalışanların olumlu sosyal iş davranışlarını örgütleri için gösterdiklerini kabul etmeleri gerekir. Örgütsel vatandaşlık davranışının doğası gereği gösterilen ekstra rol davranışları açısından bakıldığında, örgütüne, üstlerine ve iş arkadaşlarına faydalı olmak için işin gereklerini yerine getirirken büyük çaba göstermede istekli olan çok fazla çalışan olmamaktadır. Ekstra rol davranışlarını güçlendirmek için resmi bir ödül sistemine dayanarak liderlerin çalışanları motive etme yeteneği de sınırlıdır (Schappe, 1998: 288).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ ÖNEMİ

1. HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

İş dünyasının yapısında yaşanan hızlı değişim ve klasik yaklaşımların liderlik ile ilgili sağladığı bilgiler, liderlik ile ilgili yeni teori ve modellerin geliştirilmesini sağlamıştır. Özellikle işletmelerde görev ve insan faktörlerinin yapısında meydana gelen değişimler, bunların yönetilmesine yönelik yaklaşımlardaki bakış açılarının da değiştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (Baytok, 2006: 94).

İşletmelerin dinamik bir ortamda varlıklarını sürdürebilmesi, gelişebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için mali ve fiziki kaynaklarının yanında entelektüel sermayeleri de önem arz etmektedir. Ancak insan unsurunun karmaşık yapısının anlaşılabilmesi, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliğiyle lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz rekabet ortamında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaç başarımında önemli hale gelmektedir. Her durumda geçerli ve etkin bir liderlik tarzı yoktur. Bu nedenle lider durumsal değişkenleri de dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve işletmesi için en uygun olan, motivasyonu, iş tatminini, performansını artıran, etkinlik sağlayan davranış yönelimini göstermelidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Bu amaçla son dönemlerde yapılan liderlik araştırmaları daha geniş bir yelpazede konuyu ele almakta ve yeniden kavramsallaştırma çabası içine girmektedir. Bu dönemin çalışmaları pozitif psikolojinin etkisi ile zengin bir içerik kazanmış ve etik, duygusal, davranışsal, ruhsal, mistik gibi değer odaklı yeni boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Sayılı ve Baytok, 2012: 124).

Modern liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-takipçi arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanan ve liderlerin, takipçilerin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırladığı yaklaşım olmasıdır (Yavuz, 2009: 62). Günümüzde benimsenen farklı liderlik biçimleri arasında ise ahlaki anlayışa verdiği

büyük önem, insani değerlerin merkeze konması, liderin gerektiğinde geri plana çekilerek çalışanlarının başarmasına izin vermesi gibi anlayışları ile diğer liderlik biçimlerinden farklılık gösteren hizmetkâr liderlik üzerinde yeni yeni yoğunlaşılın ve dikkat çeken bir konu olmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 7).

Temel insani değerlerin giderek daha büyük önem kazandığı günümüzde, hizmetkâr liderlik anlayışı insanlar için önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü hizmetkâr liderler, çevrelerinde olan biten her şeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları tehlikelerden kurtaran kimselerdir. Hizmet etmek anlayışıyla bir ömür boyu çalışan ve insanların refah ve mutluluğunu isteyen kişilerdir. Dolayısıyla başarıyı yakalama arzusu içinde olan örgütler için kendi çıkarına değil, örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren liderlere olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bilgi ve insan odaklı, öngörü sahibi, dürüst, samimi, sabırlı, merhametli, başta çalışanlar olmak üzere tüm insanlık gelişimi için çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler sayesinde örgütlerin acımasız rekabet ortamında başarılı olmaları kaçınılmazdır (Bakan ve Doğan, 2012: 9-10).

2. HİZMETKAR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde ülkelerin sorunlarını çözümlenmede son derece aktif ve dinamik etkiler yaratan turizm, önemli ölçüde gelir ve döviz girdisi sağlayan, sektörde gerçekleştirilen yatırımlarla düşük maliyetlerle yeni istihdam olanakları yaratan, ekonomik hayata olduğu kadar sosyal ve kültürel yaşama da olumlu etki yansımaları olan bir sektör konumundadır. Bir hizmet sektörü olan turizmde ve bu sektörün önemli kollarından birini teşkil eden otel işletmelerinde, işgörene gereken önem verilmemektedir. İnsan kaynağının, örgütün en önemli sermayesi olduğunun bilincinde olan çok az sayıda otel işletmesi bulunmaktadır (Akıncı, 2002: 23). Bu nedenle insan kaynağı üzerinde önemle durulması gereken yaşamsal bir faktör olarak dikkati çekmektedir. Bir hizmet işletmesi olmanın neden olduğu koşullar ve buna ek olarak turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri otel işletmelerinde insan faktörünün önemini artırmaktadır (Akbaba ve Günlü, 2009: 4). Aynı zamanda örgütlerin daha başarılı olabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve genel

amaçlarına ulaşabilmeleri açısından insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları, kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Boylu ve Sökmen, 2006: 1).

Turizm işletmelerinde hizmet üretilir ve bu aşamada insanın insana hizmet etmesi esastır. Bu nedenle, işgörelere karşı özel ilgi gösterilmesi, çalışanların istek ve gereksinimlerinin saptanarak bunları gerçekleştirmek için özel çaba sarf edilmesi, çalışanların kişisel gereksinimleriyle yakından ilgilenilmesi ve sürekli öğrenmeye teşvik edilmeleri gibi hizmetlerin uygulanması otel işletmeleri için daha büyük önem taşımaktadır (Çevik ve Kozak, 2010: 85). Ayrıca yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren otel işletmeleri rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteriye sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirmek ve buna bağlı olarak da müşteri tatminini artırmak için çaba gösterirler. Otel işletmeleri, insan merkezli ve karmaşık uygulamaların yer aldığı kurumlardır. Otel işletmelerinde fiziksel nitelik önemli olmakla birlikte, işletmelerin başarıları tamamen insan unsurunun etkinliğine dayanmaktadır. İşgörelere müşteriye kaliteli hizmette bulunabilmesi, otel işletmelerinin işgörelere beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden, yaptıkları işten tatmin olmasını sağlayan, işgörelere örgüte bağlılığını arttıran, güven ortamını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı yaratmalarıyla mümkündür (Barutçu ve Erçelik, 2012: 112). Bununla birlikte, otel müşterilerine en iyi hizmeti verecek olan işgörelere, hem motivasyon ve moral düzeyinin hem de işine yönelik eğilimlerinin yüksek tutulması oldukça önemlidir. Bunu sağlamak ise ancak etkin ve verimli bir lider sayesinde olabilir. Bu bakımdan liderlik, özellikle otel işletmelerinde daha da ön plana çıkmaktadır (Taşkiran, 2006: 181). Liderler, işgörelere sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçların karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar (Akıncı, 2002: 2). Hizmetkar liderlikte takipçileri dinleme, onların bireysel istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba harcama, izleyicilerin kişisel gelişimlerini ve sürekli olarak öğrenmelerini destekleme, empati, bütünlük, güven gibi değerlerin, turizm sektör aktörleriyle önemli ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Özellikle, işletme yönetimlerinde gerek müşterinin gerekse işgörelere mutluluğu, refahı, çalışma ortamı gibi faktörler hizmetleri doğrudan etkileyeceğinden; işgörelere istek ve gereksinimlerine odaklanılması başarılı bir yönetim için önem taşımaktadır. Sadece örgütsel amaçlara

ya da dış müşteriye odaklanarak işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarının gözardı edilmesi birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, liderlerin değişim ve dönüşüm vizyonuna sahip olmak yanında, çalışanlarını dinlemeleri, istek ve gereksinimlerini karşılamaları, kişisel gelişmelerine önem vermeleri, bir anlamda onlara hizmet etmeleri önemli bir meziyet haline gelmektedir (Çevik ve Kozak, 2010: 81). Bu bakımdan, insana yönelik liderlik anlayışı olan hizmetkar liderliğin, otel yönetimi tarafından benimsenmesi ve gerçekleştirilmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında işgörenin göstereceği performansa, dolayısıyla işgörenin sunduğu hizmete ve müşteri memnuniyetine etki edecektir.

Hizmetkâr liderlik anlayışının, “işe gönülden bağlı olma” yönüyle birbirleri ile doğaları gereği ilişkili olduğu kavramın, örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu görülmektedir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 10). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. İşgörenlerin vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımları düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımları düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur (Özdevecioğlu, 2003: 119). Örgütsel vatandaşlık davranışı işletmeler açısından ele alındığında ise, özellikle işgörenlerin performansı, örgütsel etkinlik açısından oldukça önemlidir (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 118). Otel işletmelerinin hizmet kalitesi dikkate alındığında, işgörenlerin fazladan sergilenen gönüllü davranışlarının, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırdığı düşünüldüğünde ise işgörenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan işgörenler işlerinden doyum sağlayacak, bağlılıkları artacak ve bu şekilde motivasyonları olumlu yönde değişecektir (Keleş ve Pelit, 2009: 29). Bu açıdan değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde oldukça etkili olan bir liderlik anlayışıdır. Temel amaçları işgörelere hizmet ederek örnek olmak olan hizmetkâr liderler, kendilerini işgörelere farklı görmeyerek ve işgörelere mutluluğunu esas alarak onların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ÖVD’ye temel oluşturmaktadırlar. Nitekim hizmetkâr liderler, örgüt ve işgörelere için en iyiyi yapmaya çalışırken kendileri de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Söz konusu davranışlar ise, tüm işgörelere örnek oluşturmakta ve işgörelere örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini

artırmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 3). Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak gerekir. Bu kapsamda, otel yönetimleri öncelikle, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını bütünleştirmelidir. İşgörenler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken, kendi amaç ve hedeflerine de ulaştıklarını gördüklerinde örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır. Bunun için örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturmak, otel yönetimlerinin önemli sorumluluklarından biri olmalıdır (Bolat ve Bolat, 2008: 87). Otel yönetimlerinin önemli sorumluluklarından biri de, turizm sektörünün hizmet sektörü olması sebebiyle hizmetkarlık olmaktadır (Çevik ve Kozak, 2010: 85). Böylece hizmetkâr liderler, işgörenlerini zor dönemlerinde destekleyerek örnek olmakta, işgörenlerin işlerine ve örgütlerine karşı bağlılığını artırmaktadır. Bu bağlılık, aynı zamanda işgörenlerin liderlerine olan bağlılıkları ile yakından ilgili olmaktadır. Liderine bağlı bir işgören, işi ve örgütü için en iyiyi yapma konusunda çaba göstermekte ve iş sözleşmesinde yer alan ve kendilerinden yapmaları beklenen işlerden daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 3). Aynı zamanda hizmetkâr liderlik anlayışı, iş ortamlarına kattığı samimiyet, paylaşım ve güven duyguları ile, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları gibi örgütsel bağlılığı artırıcı konularla yakından ilgilidir ve belirtilen noktalara yönelik yapılan düzenlemeler ya da iyileştirmeler, işgörenlerin ÖVD sergileme düzeylerine olumlu biçimde yansıma özelliğine sahiptir. Bir başka deyişle liderlerin hizmetkâr liderlik anlayışları ve bu yöndeki davranışları artıkça, örgüt çalışanlarının iş başarımlarındaki gönüllü çalışmalarının sayısı ve etkinliği de doğru orantılı biçimde artabilmektedir. Ayrıca konuya bu açıdan yaklaşıldığında, hizmetkâr liderlik ÖVD öncülleri olan görev özellikleri, örgütsel özellikler ve özellikle liderlik davranışları ile de örtüşmektedir. Bu nedenle de hizmetkâr liderlik için söz konusu perspektiften ÖVD'ni güçlendiren, örgütün paydaşlarının birbirlerine ve örgütlerine olan saygı ve sevgisinin temel taşlarını oluşturan bir liderlik anlayışdır demek yanlış olmayacaktır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 10-11).

3. HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Yabancı literatür incelendiğinde hizmetkar liderlik ile ilgili birçok kitap, makale, bildiri vb. bilimsel çalışmaların (Greenleaf, 1977: Greenleaf, 2005: Spears, 2005: Patterson, 2003: Dennis ve Bocernea, 2005: Irving, 2005: Russell ve Stone, 2002: Smith, 2005: Wallace, 2007: Winston ve Joseph, 2005) yapıldığı görülmektedir. Yerli literatür incelendiğinde ise hizmetkar liderlik ile ilgili sınırlı sayıda (Dinçer ve Bitirim, 2007: Kahveci, 2012: Aslan ve Özata, 2011: Dinçer ve Öksüz, 2011) çalışma bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak turizmde ise dönüştürücü ve hizmetkar liderlik üzerine Çevik ve Kozak'ın 2010 yılında yapmış oldukları bir teorik çalışma bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmasına karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı farklı araştırma konuları ile geniş kapsamlı olarak çalışılmış bir konudur. Yabancı literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok (Organ ve Lingl, 1995: Blakely vd., 2005: Farh vd., 1990: Morrison, 1994: Hodson, 2002: Niehoff ve Moorman, 1993: Podsakoff vd., 2000: Willams ve Anderson, 1991: Willams ve Shiaw, 1999) çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yerli literatür incelendiğinde turizmde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok makale ve bildiri (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: Keleş ve Pelit, 2009: Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: Bolat ve Bolat, 2008) çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda çalışmaya (Vondey, 2010: Sanı ve diğ., 2013: Dinçer ve Öksüz, 2011: Güçel ve Begeç, 2012) rastlanmıştır.

Literatürde yer alan hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar incelendiğinde, Güçel ve Begeç (2012)'in hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelediği çalışmasında hizmetkar liderliğin vizyon ve hizmet boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Vondey (2010)'in işgören-örgüt uyumu ve örgüt kimliği ile modellenerek, hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun, takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için yaptığı çalışmasında,

örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını, kişilerarası yardımlaşma, bireysel inisiyatif, kişisel çaba, sadık destek olarak ele almıştır. Hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel çaba boyutu hariç diğer boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Sanı ve arkadaşları (2013)'nın öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine yaptıkları çalışmada, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin akademik başarılarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği de belirlenmiştir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ışık tutabilecek diğer liderlik yaklaşımları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı olarak etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmada işgörenlerin, liderlerin güvenlerini kazanmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Aslan (2009)'ın yaptığı çalışmada, karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bolat ve arkadaşları (2009)'nın güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, güçlendirici lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Bu doğrultuda, hizmetkar liderlik yaklaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışının, otel işletmelerinin faaliyetlerinde olumlu etki yaratacağı düşünüldüğünden ve turizm işletmelerine yönelik bu konuyla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın yapılmasında belirleyici olmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Yabancı ve yerli literatür incelendiğinde araştırma konusunu oluşturan hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularının, başka konularla ilişkilerinin incelenmesine rağmen birbiriyle yakın ilişkili bu kavramların turizm sektörüne yönelik uygulamalı hiçbir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada Afyonkarahisar ve İstanbul'daki otel işletmelerindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerinin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Hizmetkar liderlik yaklaşımının hizmet üreten turizm işletmelerinde öneminin belirlenmesi ve yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerinin işgörenlerin performansında olumlu etki yaratacağı düşünüldüğünden örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmanın farklı turizm işletmelerinde uygulanması, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin termal ve şehir otelleri açısından belirlenmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılarak, turizm işletmelerine yönelik genelleşebilir sonuçlar elde edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

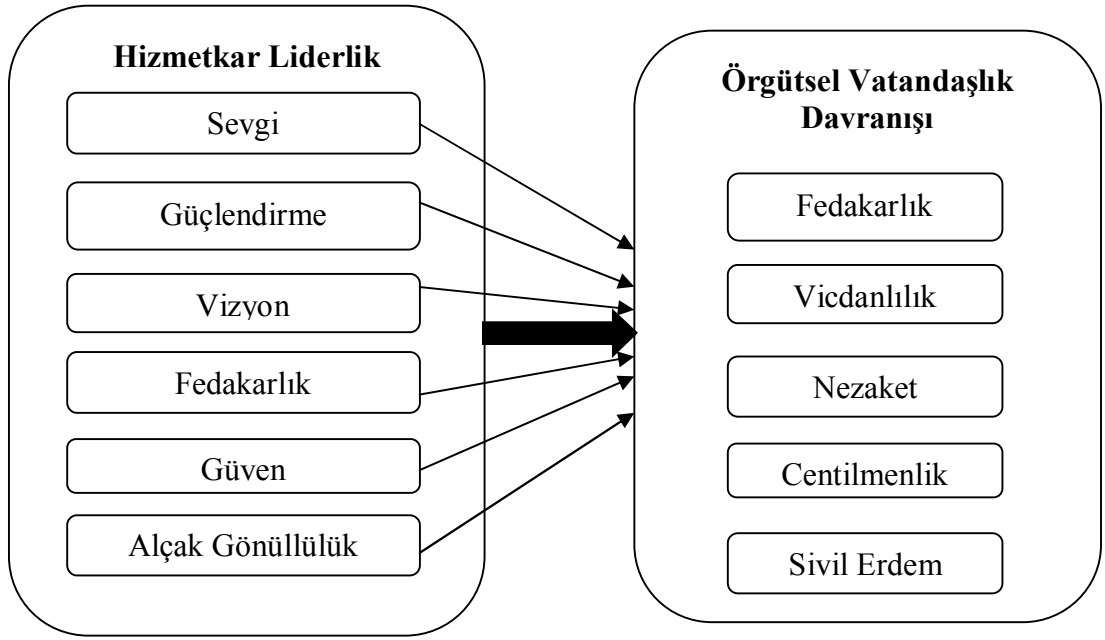
Otel işletmelerinin emek yoğun özelliği sebebiyle işgücünün önemi diğer işletmelere göre daha fazladır. Otel işletmelerinde hizmet sunulurken, müşteri işgören etkileşimi yüzyüze gerçekleşmektedir. Dolayısıyla hizmetin sunulduğu anda, işgörenin belirlenen rol tanımlarının ötesinde gönüllü göstereceği ekstra davranışlar (ÖVD), sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Bu nedenle örgütler, gönüllü ekstra rol davranışları olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri de liderin davranışları olmaktadır. Hizmetkar liderliğin özellikleri ile turizm sektörünün özelliklerinin

örtüşmesi ve hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışına etki edecek bir liderlik yaklaşımı olarak görüldüğünden çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile ilgili Dinçer ve Öksüz (2011) tarafından yapılmış olan “hizmetkar liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek” isimli çalışma teorik bir çalışma olup turizm alanında yapılmamıştır. Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için uygulama alanında yapılmış (Vondey, 2010: Sanı ve diğ., 2013: Güçel ve Begeç, 2012) üç çalışmaya rastlanmıştır. Ancak turizm işletmelerine yönelik araştırma konusu ile ilgili ise hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda konu ile ilgili otel işletmelerinde yapılmış bir çalışmanın bulunmaması mevcut durumun ortaya konulmasını sağlayacak ve otel işletmelerinin uygulamalarına ve konuyla ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Bu nedenle araştırma konusu ve uygulama alanı açısından önem arz etmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

Araştırma sırasında uygulanan anketlerde hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinde yer alan ifadeleri işgörenlerin anlayarak cevaplandıkları varsayılmaktadır. Ayrıca ankette yer alan ifadelere verilen cevapların geçerli, güvenilir olduğu ve verilerin analizi sırasında kullanılan istatistiksel testlerin amaçla uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

Hizmetkar liderler, gönüllü olarak içinden gelen duyguyla işgörenlerine hizmet etmesi, işgörenlerinde liderine, örgüte ve diğer çalışma arkadaşlarına hizmet etmesini etkileyeceği düşünülmektedir. Ayrıca hizmetkar liderliğin empati, dinleme, iyileştirme, topluma odaklanma, sağ duyulu olma gibi özellikleri ile işgörenlerinde gönüllü olarak fazladan bazı rol davranışlarında bulunmalarını sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada, hizmetkar liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesi amacıyla Şekil 8'de model oluşturulmuştur.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

Bu doğrultuda, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez: *Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez_a = Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan sevgi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_b = Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan güçlendirme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_c = Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan vizyon boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_d = Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan fedakarlık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_e = Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan güven boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez_f = Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan alçak gönüllülük boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıdaki amaç ve hipotezler doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şunlardır:

- İşgörenlerin hizmetkar liderlik algı düzeylerini belirlemek.
- İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerini belirlemek.
- İşgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.
- İşgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın konusunu oluşturan hizmetkar liderlik üzerine yapılan çalışmaların az olması ve uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Bunun yanında kavramsal çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı ile hizmetkar liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiye yönelik yerli literatürde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle turizm işletmelerinde hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine çalışmaya rastlanmamış olmasına bağlı olarak, ilk çalışma olması başka bir sınırlılık boyutunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın uygulama alanının turizm sektörü olması ve elde edilecek veriler dahilinde yapılan genellemelerin işletmelere uyarlanması çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Diğer bir sınırlılık olarak ise, araştırma evreninde yer alan İstanbul'da çok sayıda beş yıldızlı otel işletmesinin bulunması nedeniyle tümüne ulaşabilmenin güçlüğü bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gerektiğinden zaman unsuru araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular yukarıdaki sınırlılıklar dahilinde genellenebilecektir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler aşağıdaki bölümde detaylı olarak sunulmuştur.

5.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu çalışmada öncelikle hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda literatür taraması yapılarak elde edilen sonuçlar doğrultusunda kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Literatürde hizmetkar liderlik ile ilgili çalışmalar (Reed vd., 2011; Barbuto ve Wheeler, 2006; Valdemar, 2008; Hayden, 2011; Erol ve Winston, 2005; Washington vd., 2006) incelendiğinde araştırma yöntemi olarak çoğunlukla anket tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Hizmetkar liderliği ölçme amaçlı geliştirilmiş ölçeklerde bazı araştırmacıların (Page ve Wong, 2000; Reed ve diğ., 2011; Bugenhagen, 2006; Barbuto ve Wheeler, 2006) Spears (1995)'in belirlediği 10 boyutta hizmetkar liderlik özelliklerini ölçtüğü görülmektedir. Page ve Wong (2000)'un geliştirdiği ölçek ise liderlere yönelik hazırlanmış ve liderin kendini değerlendirdiği sorulardan oluşmaktadır. Barbuto ve Wheeler (2006)'ın kullandıkları ölçek ise, belli bir grup seçilerek yapılmış bir olduğu için uygun görülmemiştir. Patterson (2003)'in teorik olarak belirlediği sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık, hizmet etme, güven ve alçakgönüllülük olarak yedi boyut dikkate alarak ölçek geliştiren Dennis ve Bocarnea'nın (2005) ölçeği incelemeler sonucunda uygulama amaçlı en uygun ölçek olarak belirlenmiştir. Dennis ve Bocarnea çalışmalarında Patterson'ın hizmetkar liderlik modeline oluşturulmuş bir ölçek belirlenebilir mi sorusuna cevap aramışlardır. Yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda Patterson'ın hizmetkar liderlik üzerine belirlediği yedi faktörü sevgi, alçak gönüllülük, vizyon, güven, güçlendirme olmak üzere beş faktör olarak belirlenmiştir. Fedakarlık ve

hizmet etme faktörlerinin ölçümü ise başarısız olmuştur. Fedakarlık ve hizmet etme soruları ayrı faktörler olarak değerlendirilmesi için yeterli bulunmamıştır (Dennis ve Bocernea, 2005: 610-611). Bu araştırmada hizmetkar liderliğin boyutlarının faktör yükleri hesaplanarak fedakarlık boyutunun varyansı açıklama oranı uygun bulunduğu ölçekten çıkartılmamıştır. Ancak hizmet etme boyutu tek ifade ile ölçüldüğünden bu çalışmada da ölçekte yer almamaktadır.

Dennis ve Bocernea'nın geliştirmiş oldukları ölçek birçok yabancı çalışmada (Hale ve Fields, 2007; Irving, 2005; Alio, 2006; Lucas, 2007; Joseph, 2006; Chandler ve Judge, 1998; Herndon, 2007; Irving, 2007; Irving ve Longbotham, 2007; Dimitrova, 2008; Mcintosh ve Irving, 2008; Rennaker, 2008) da kullanılmıştır (Dennis ve diğ., 2010: 174-176).

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya koyan Organ'ın (1988), beş boyutlu bir model önerdiği görülmektedir. Bu boyutlar: özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve üyelik erdemidir. Türkiye'de yapılan birçok örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarında bu ölçek kullanılmıştır (Sökmen ve Boylu, 2011; Keleş ve Pelit, 2009; Yeşiltaş ve Keleş, 2009). Bu çalışmada da Organ'ın modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen'in 2006 yılında iki ayrı çalışmadan (Vey/Campbell, 2004 ve Willams/Shiaw, 1999) yararlanılarak geliştirdiği güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş anket olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek beş boyutta (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) 19 sorudan oluşmakta ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerini ölçmektedir. Araştırmada kullanılacak olan anket 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik altı boyuttan oluşan 27 soru üçüncü bölümde ise işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmeye yönelik beş boyuttan oluşan 19 soru yer almaktadır (Bkz., EK - 1).

Anket uygulaması, İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere uygulanmak üzere toplam 1000 anket basılmıştır. 2013 yılının 1 Şubat - 20 Nisan tarihleri arasında anketler İstanbul ve Afyonkarahisar'da

uygulanmıştır. İstanbul'da Avrupa yakasında beş, Anadolu yakasında beş otel olmak üzere toplam on otele 500 anket dağıtılmıştır. Afyonkarahisar'da sekiz adet beş yıldızlı otel işletmesi olduğundan bütün otellere anket dağıtılmıştır.

5.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre (2013), İstanbul'da faaliyet gösteren 37'si Avrupa yakası, 8'i Anadolu yakasında bulunmak üzere Turizm İşletme Belgesine sahip 45 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması ve zaman kısıtlamalarından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda, küme örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2013: 39) kullanılarak araştırmanın İstanbul'daki uygulaması için 10 adet beş yıldızlı otel işletmesi belirlenmiştir. Söz konusu bu otel işletmelerinin toplam oda kapasitesi 12.532, yatak kapasitesi ise 25.584'tür. Uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otel işletmelerinde odabaşına 1,1 işgören düşmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2007 verilerine göre Türkiye'de beş yıldızlı bir otel işletmesinde odabaşına düşen personel sayısı 1.18 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,59 dur (Pelit, 2008: 130). Beş yıldızlı otel işletmeleri için personel sayısı $(25.584 \times 0,59)$ "15.094,56" olmaktadır. Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre (2013) ise, Afyonkarahisar'da, işletme belgeli 8 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Afyonkarahisar'da sınırlı sayıda beş yıldızlı otel işletmesi bulunduğu otellerin herbirine ulaşılmıştır.

Bununla birlikte araştırmada evreni oluşturan kişi sayısı on binden büyük olduğundan, ilgili literatürde sınırsız evrenler ($N > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki formülden (Özdamar, 2001: 257) yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$$

Yukarıdaki formüle göre, 40 kişilik pilot anket uygulaması sonucunda; standart sapma (σ) değeri 1,1; anlamlılık düzeyi (α) 0,05'e karşılık gelen Z_{α} teorik değeri 1,96 ve örneklem hatası (d) ise 0,1 alınmış olup;

$$n = (1,1)^2 \cdot (1,96)^2 / (0,1)^2 = 465$$

değeri elde edilmiştir. Bu değer araştırma için minimum örneklem hacmini (büyüklüğünü) ifade etmekte olup eksik, hatalı ve güvenilir olmayan anketlerde dikkate alınarak 550 anket elde edilmiş ve geçerli bulunan 513 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Örneklem grubunda yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin otelin konumuna yere göre dağılımı Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. İşletme Konumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

Şehir	Sayı (f)	Yüzde (%)
İstanbul	275	53,6
Afyonkarahisar	238	46,4
TOPLAM	513	100,0

Tabloda beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamasının otellerin konumuna göre dağılımı yer almaktadır. Yapılan anketler sonucu İstanbul %53,6'sını, Afyonkarahisar %46,4'ünü oluşturmaktadır.

5.3. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin paket programı kullanılarak analiz edildiği bu çalışmada, katılımcıların bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte katılımcıların hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşleri frekans ve yüzde dağılımlarının yanısıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleriyle ortaya konmuştur.

Araştırmada hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine yönelik boyutların karşılaştırılmasında ilişkili (tekrarlı) ölçümler için varyans analizi (Repeatead Measures Anova) kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması ise iki grup için bağımsız örneklem için t testi (Independent Samples t test) üç ve daha fazla grup için ise varyans analizi (One Way

Anova) ile test edilmiştir. Araştırmada katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi korelasyon ve regresyon analizi ile belirlenmiştir. Diğer taraftan genel hizmetkar liderlik ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki için basit regresyon analizi yapılmış ve hizmetkar liderliğin altı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ise çok değişkenli doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmuştur.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, ölçeklerin güvenirlik analizleri, işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik bulgular ve bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması sunulmuştur. Son olarak hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara yer verilmiştir.

6.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin güvenirlik katsayıları Cronbach's Alpha değerleri ile belirlenmiş ve Tablo 9'da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre gerek hizmetkar liderlik ve gerekse örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ait Cronbach's Alpha değerleri 0.70'in üzerinde hesaplanmış olup ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9'da hizmetkar liderlik ölçeğine yönelik Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, her bir alt boyutunun tamamının 0,86'nın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Hizmetkar liderlik ölçeğinin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,926 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9'daki örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde ise, her bir alt boyutunun tamamının 0,73'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin genel güvenirlik katsayısı ise, (Cronbach's Alpha) 0,883 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach's Alpha Katsayıları	Madde Sayısı
Sevgi	0,884	5
Güçlendirme	0,901	5
Vizyon	0,883	5
Fedakarlık	0,869	2
Güven	0,874	5
Alçak Gönüllülük	0,904	5
HİZMETKAR LİDERLİK GENEL	0,926	27
Özgecilik	0,795	5
Vicdanlılık	0,762	3
Nezaket	0,797	3
Centilmenlik	0,731	4
Sivil Erdem	0,824	4
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GENEL	0,883	19

Araştırmada kullanılan hizmetkar liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği için uygulanan faktör analizleri Tablo 10'da sunulmuştur. Tablo'da, hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizinde, boyutların toplam varyansı açıklama oranı %77,891 olduğu görülmektedir. Boyutlar incelendiğinde, en yüksek varyansı açıklama oranının güven boyutu %26,200 olduğu belirlenmiştir. Fedakarlık boyutunun ise %4,748 oranı ile en düşük boyut olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüklere	Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranı	Toplam Varyans Açıklama Oranı
Faktör 4: Sevgi	Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	0,537	1,893	6,750	77,891
	Liderim beni umursadığımı beni cesaretlendirerek gösterir.	0,660			
	Liderim bana olan şefkatini bana olan tavırlarıyla belli eder.	0,635			
	Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir.	0,638			
	Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular.	0,515			
Faktör 3: Güçlendirme	Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.	0,594	4,268	15,218	
	Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.	0,614			
	Liderim karar vermede bana güvenir.	0,601			
	Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.	0,610			
	Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.	0,684			
Faktör 2: Vizyon	Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir.	0,684	5,485	19,556	
	Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir.	0,711			
	Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar.	0,670			
	Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	0,733			
	Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.	0,603			
Faktör 6: Fedakarlık	Liderim benim için kendinden ödün verdi.	0,573	1,332	4,748	
	Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	0,501			
Faktör 1: Güven	Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir.	0,800	7,349	26,200	
	Liderim sır saklayabileceğime inanır.	0,791			
	Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.	0,585			
	Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	0,564			
	Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	0,690			
Faktör 5: Alçak Gönüllük	Liderim kendi meziyetlerine bakmaz.	0,462	1,520	5,419	
	Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz.	0,564			
	Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır.	0,690			
	Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz.	0,444			
	Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.	0,589			

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise, Türkçe ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere hem tüm boyutlar için ayrı ayrı, hem de tüm ölçek için toplam olarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Boyutlar için hesaplanan güvenilirlik katsayıları birinci örneklem grubunda 0,75 ile 0,86 arasında, ikinci örneklem grubunda ise 0,7 ile 0,87 arasında değişmiştir. Ölçeğin toplam geçerliliği her iki grup için sırasıyla 0,89 ve 0,94 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler, ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 97). Basım ve Şeşen (2006)'nın örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanıldığından tekrar faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları hesaplanmamıştır.

6.2. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim, çalıştıkları departmanlar, işletme ve sektörde çalışma süreleri üzerinde frekans analizi yapılmıştır. Tablo 11 ile Tablo 18 arasında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların bazı bireysel özelliklerine ilişkin frekans analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	200	39,0
Erkek	313	61,0
Toplam	513	100,0

Tablo 11'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan işgörenlerin %39,0'u (f:200) kadın, %61,0'i (f:313) ise erkektir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin yaşlarına göre dağılımı ise Tablo 12'de sunulmuştur. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%32,0) 20-24 yaş arasında olduğu, %29,8'nin 25-29 yaş arasında olduğu, %13,6'nın 30-34 yaş arası ve %9,6'nın 35-39 yaş arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
19 yaş ve altı	19	3,7
20-24 yaş arası	164	32,0
25-29 yaş arası	153	29,8
30-34 yaş arası	70	13,6
35-39 yaş arası	49	9,6
40-44 yaş arası	33	6,4
45-49 yaş arası	15	2,9
50 yaş ve üzeri	10	1,9
Toplam	513	100,0

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Bekar	258	50,3
Evli	255	49,7
Toplam	513	100,0

Tablo 13'deki frekans ve yüzde dağılımlarına göre katılımcıların %50,3'nün bekar (f:258), %49,7'sinin ise evli (f:255) olduğu belirlenmiştir.

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 14'te sunulmuştur. Eğitim seviyelerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde, katılımcıların %6,6'sının (f:34) ilkököl ve altı, %16,2'sinin (f:83) ortaokul, %33,5'inin (f:172) lise,%40,7'sinin (f:209) üniversite ve %2,9'unun (f:15) yüksek lisans/doktora olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlkokul ve altı	34	6,6
Ortaokul	83	16,2
Lise	172	33,5
Üniversite	209	40,7
Yükseklisans/Doktora	15	2,9
Toplam	513	100,0

Tablo 15'de ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımı sunulmuştur.

Tablo 15. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Önbüro	97	18,9
Yiyecek ve İçecek	125	24,4
Spa	28	5,5
Kat Hizmetleri	89	17,3
Teknik Servis	15	2,9
Mutfak	81	15,8
Güvenlik	18	3,5
Diğer (Muhasebe, Satış-Pazarlama, Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları vb.)	60	11,7
Toplam	513	100,0

Tablo 15'e göre, işgörenlerin %24,4'ü Yiyecek ve İçecek, %18,9'u Önbüro, %17,3'ü Kat Hizmetleri, %15,8'i Mutfak, %11,7'si Diğer (Muhasebe, Satış-Pazarlama, Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları vb.), %5,5'i Spa, %3,5'i Güvenlik ve %2,9'u Teknik Servis departmanlarında çalışmaktadır.

Tablo 16'da ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin değerlendirme yaptıkları amirlerin görevlerine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 16. Katılımcıların Değerlendirme Yaptıkları Amirlerinin Görevlerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Genel Müdür	15	2,9
Önbüro Müdürü	95	18,5
Yiyecek ve İçecek Müdürü	123	23,9
Spa Müdürü	27	5,2
Kat Hizmetleri Müdürü	87	16,9
Teknik Servis Departman Müdürü	14	2,7
Mutfak Departman Müdürü	79	15,3
Güvenlik Departman Müdürü	17	3,3
Diğer (Muhasebe, Satış-Pazarlama, Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları vb.)	56	10,9
Toplam	513	100,0

Tablo 16'ya göre, işgörenlerin %24,6'sı Yiyecek ve İçecek müdürünü, %21,5'i Önbüro müdürünü, %17,5'i Kat Hizmetleri müdürünü, %15,6'sı Mutfak departman müdürü, %6,0'sı Diğer (Muhasebe, Satış-Pazarlama, Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları vb.), %5,5'i Spa müdürünü, %3,5'i Güvenlik departman müdürü, %2,9'u Genel müdürü ve %2,9'u Teknik Servis departman müdürünü değerlendirmiştir.

Tablo 17'de katılımcıların buldukları işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%53,2) 1-5 yıl, %26,5'inin 1 yıldan az, %13,6'sının 6-10 yıl %4,7'sinin 15 yıldan fazla ve %1,9'unun 11-15 yıl arasında işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 17. Katılımcıların Buldukları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	136	26,5
1-5 yıl	273	53,2
6-10 yıl	70	13,6
11-15 yıl	10	1,9
15 yıldan fazla	24	4,7
Toplam	513	100,0

Tablo 18'de işgörenlerin sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	71	13,8
1-5 yıl	192	37,4
6-10 yıl	138	26,9
11-15 yıl	58	11,3
15 yıldan fazla	54	10,5
Toplam	513	100,0

Tablo 18'de dağılımlar incelendiğinde, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%37,4) 1-5 yıl, %26,9'unun 6-10 yıl, %13,8'inin 1 yıldan az, %11,3'ünün 11-15 yıl ve %10,5'inin 15 yıldan fazla işletmede çalıştıkları görülmektedir.

6.3. KATILIMCILARIN HİZMETKAR LİDERLİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmetkar liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Hizmetkar Liderliğin Sevgi Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19'daki veriler incelendiğinde, işgörenler tarafından en olumlu ifadenin "Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir" ($\bar{x}=3,88$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %71,0'i ifadeye olumlu görüş belirtmişlerdir. İşgörenler, "Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir" ($\bar{x}=3,78$) ifadesine ise, sevgi boyutunda yer alan diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Tablo 19. Hizmetkar Liderliğin Sevgi Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)			
1	Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	F	26	38	85	184	180	3,88	1,12
		%	5,1	7,4	16,6	35,9	35,1		
2	Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.	F	24	45	97	185	162	3,81	1,12
		%	4,7	8,8	18,9	36,1	31,6		
3	Liderim bana olan şefkatini bana olan tavırlarıyla belli eder.	F	25	36	99	199	154	3,82	1,09
		%	4,9	7,0	19,3	38,8	30,0		
4	Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir.	F	26	43	99	193	152	3,78	1,11
		%	5,1	8,4	19,3	37,6	29,6		
5	Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular.	f	29	35	95	173	181	3,86	1,14
		%	5,7	6,8	18,5	33,7	35,3		

Tablo 20'de hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 20. Hizmetkar Liderliğin Güçlendirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)			
6	Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.	f	28	34	79	181	191	3,92	1,13
		%	5,5	6,6	15,4	35,3	37,2		
7	Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.	f	18	49	69	198	179	3,92	1,08
		%	3,5	9,6	13,5	38,6	34,9		
8	Liderim karar vermede bana güvenir.	f	13	46	100	197	157	3,86	1,03
		%	2,5	9,0	19,5	38,4	30,6		
9	Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.	f	14	33	81	213	172	3,97	1,00
		%	2,7	6,4	15,8	41,5	33,5		
10	Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.	f	16	37	109	179	172	3,88	1,05
		%	3,1	7,2	21,2	34,9	33,5		

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin güçlendirme boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. İşgörenler tarafından en olumlu ifadenin "Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir." ($\bar{x}=3,97$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %75,0'i ifadeye olumlu görüş

belirtmişlerdir. İşgörenler, "Liderim karar vermede bana güvenir." ($\bar{x}=3,86$) ifadesine ise, güçlendirme boyutunda yer alan diğer ifadelere göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, liderlerin işgörelere yetki ve sorumluluk vererek onları geliştirdiği ve güçlendirdiği söylenebilir.

Tablo 21'de hizmetkar liderliğin vizyon boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri sunulmuştur.

Tablo 21. Hizmetkar Liderliğin Vizyon Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)			
11	Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir.	F	24	56	111	181	141	3,70	1,12
		%	4,7	10,9	21,6	35,3	27,5		
12	Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir.	F	23	43	126	188	133	3,71	1,08
		%	4,5	8,4	24,6	36,6	25,9		
13	Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar.	F	26	37	93	215	142	3,80	1,08
		%	5,1	7,2	18,1	41,9	27,7		
14	Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	F	30	63	116	183	121	3,59	1,15
		%	5,8	12,3	22,6	35,7	23,6		
15	Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.	F	43	67	106	166	131	3,54	1,24
		%	8,4	13,1	20,7	32,4	25,5		

Tablo 21'de, vizyon boyutuna ilişkin ifadeler arasında işgörenler, "Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar" ifadesi ($\bar{x}=3,80$) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %69,6'sı olumlu görüş belirtmişlerdir. İşgörenler, "Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık" ($\bar{x}=3,54$) ifadesine diğer ifadelere göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Liderin vizyon ile ilgili işgörenlerin görüşlerini aldığı ve ortak vizyon için işgörenin bağlılığını amaçladığı sonucuna varılabilir.

Tablo 22'de hizmetkar liderliğin fedakarlık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 22. Hizmetkar Liderliğin Fedakarlık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)			
16	Liderim benim için kendinden ödün verdi.	F	50	71	106	163	123	3,46	1,26
		%	9,7	13,8	20,7	31,8	24,0		
17	Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	F	41	51	104	151	166	3,68	1,24
		%	8,0	9,9	20,3	29,4	32,4		

Tablo 22'de, işgörenlerin %61,8'i "Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır" ifadesine ($\bar{X}=3,68$) olumlu görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların %55,8'i "Liderim benim için kendinden ödün verdi" ifadesine ($\bar{X}=3,46$) diğer ifadeye göre daha olumsuz görüş sunmuşlardır. Aynı zamanda "Liderim benim için kendinden ödün verdi" ifadesi hizmetkar liderlik ölçeğinde yer alan ifadeler arasında aritmetik ortalaması en düşük olan ifadedir.

Tablo 23'te hizmetkar liderliğin güven boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 23. Hizmetkar Liderliğin Güven Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)			
18	Liderim benim yolsuzluk yapmayacağıma bilir.	F	27	11	79	152	244	4,12	1,08
		%	5,3	2,1	15,4	29,6	47,6		
19	Liderim sır saklayabileceğime inanır.	f	14	18	81	186	214	4,11	0,98
		%	2,7	3,5	15,8	36,3	41,7		
20	Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.	f	19	32	72	187	203	4,02	1,06
		%	3,7	6,2	14,0	36,5	39,6		
21	Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	f	24	30	89	185	185	3,93	1,09
		%	4,7	5,8	17,3	36,1	36,1		
22	Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	f	20	28	92	189	184	3,72	1,15
		%	3,9	5,5	17,9	36,8	35,9		

Tablodaki bulgular incelendiğinde, işgörenler "Liderim benim yolsuzluk yapmayacağıma bilir" ($\bar{X}=4,12$) ve "Liderim sır saklayabileceğime inanır" ifadelerine ($\bar{X}=4,11$) olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı zamanda hizmetkar liderlik

ölçeğinde yer alan ifadeler arasında en yüksek ifadelerin güven boyutuna ilişkin ifadeler olduğu görülmektedir. İşgörenler "Liderim bana karşı güven iletişimi kurar" ($\bar{x}=3,72$) ifadesine ise, diğer ifadelere göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Liderlerin, işgörenlerin yolsuzluk yapmayacakları ve sır saklayabilecekleri konusunda güvendiklerini işgörenlerine hissettirdikleri söylenebilir.

Tablo 24'te hizmetkar liderliğin alçak gönüllülük boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 24. Hizmetkar Liderliğin Alçak Gönüllülük Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)			
23	Liderim kendi meziyetlerine bakmaz.	f	33	35	130	162	153	3,72	1,15
		%	6,4	6,8	25,3	31,6	29,8		
24	Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz.	f	27	41	107	157	181	3,83	1,15
		%	5,3	8,0	20,9	30,6	35,3		
25	Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır.	f	31	36	90	190	166	3,83	1,14
		%	6,0	7,0	17,5	37,0	32,4		
26	Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz.	f	29	35	92	190	167	3,84	1,12
		%	5,7	6,8	17,9	37,0	32,6		
27	Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.	f	27	25	93	174	194	3,94	1,11
		%	5,3	4,9	18,1	33,9	37,8		

Tablo 24'te, katılımcıların %71,7'si "Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır" ($\bar{x}=3,94$) ifadesine olumlu görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların %61,4'ü "Liderim kendi meziyetlerine bakmaz" ifadesine ($\bar{x}=3,72$) diğer ifadeler arasında daha olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. İşgörenler, liderlerinin tavırlarını alçak gönüllü buldukları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 24 ile Tablo 28 arasında

örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 25'de örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutuna ilişkin betimsel istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özgecilik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)			
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım.	f	24	47	121	160	161	3,75	1,13
		%	4,7	9,2	23,6	31,2	31,4		
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.	f	12	32	91	216	162	3,94	0,98
		%	2,3	6,2	17,7	42,1	31,6		
3	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşıyorum.	f	6	14	86	212	195	4,12	0,87
		%	1,2	2,7	16,8	41,3	38,0		
4	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	f	5	26	96	222	164	4,00	0,89
		%	1,0	5,1	18,7	43,3	32,0		
5	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	f	8	13	68	176	248	4,25	0,89
		%	1,6	2,5	13,3	34,3	48,3		

Tablo 25'de, katılımcıların %82,6'sı, "Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum" ($\bar{x}=4,25$) ifadesine olumlu görüş belirttiği görülmektedir. Katılımcıların %62,6'sı "Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım" ($\bar{x}=3,75$) ifadesine diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına yardımcı olduğu ve bunun için gerekli zamanı ayırdıkları görülmektedir.

Tablo 26'da örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler gösterilmiştir. Tabloda, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna ilişkin ifadelerde işgörenlerin en olumlu olarak görüş belirttikleri ifadenin, "İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim" ($\bar{x}=4,06$) ifadesi olduğu görülmektedir. İşgörenler "Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam" ($\bar{x}=3,74$) ifadesine ise daha olumsuz görüş sunmuşlardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadeler

incelendiğinde, en düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadenin "Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam" ($\bar{x}=3,74$) olduğuda görülmektedir. Vicdanlılık boyutuna ilişkin ifadelerin genel sonucuna göre, işgörenlerin örgütün imajını düşündükleri ve olumlu imaj yaratmak için faaliyetlere katılabilecekleri sonucuna varılmaktadır.

Tablo 26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)			
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	f	11	33	87	202	180	3,99	0,99
		%	2,1	6,4	17,0	39,4	35,1		
7	İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	f	8	25	94	185	201	4,06	0,95
		%	1,6	4,9	18,3	36,1	39,2		
8	Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam.	f	31	48	86	208	140	3,74	1,14
		%	6,0	9,4	16,8	40,5	27,3		

Tablo 27'de örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 27. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)			
9	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	f	3	17	68	167	258	4,29	0,86
		%	0,6	3,3	13,3	32,6	50,3		
10	Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	f	7	11	77	182	236	4,23	0,88
		%	1,4	2,1	15,0	35,5	46,0		
11	Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret gösteririm.	f	5	21	69	188	230	4,20	0,89
		%	1,0	4,1	13,5	36,6	44,8		

Tablo 27'deki bulgular incelendiğinde, işgörenlerin %82,9'u, "Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm" ($\bar{x}=4,29$) ifadesine olumlu görüş belirtmişler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadeler arasında en olumlu ifade olduğu görülmektedir. İşgörenler, "Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret gösteririm" ($\bar{x}=4,20$) ifadesine diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadeler incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifadelerin nezaket boyutunda yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre, işgörenlerin diğer işgörenlerin haklarına saygı gösterdikleri ve incelikli davrandıkları görülmektedir.

Tablo 28'de örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)			
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek boşa zaman harcamam.	f	15	35	105	181	177	3,92	1,04
		%	2,9	6,8	20,5	35,3	34,5		
13	Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.	f	16	25	115	194	163	3,90	1,00
		%	3,1	4,9	22,4	37,8	31,8		
14	Mesaide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.	f	17	36	135	179	146	3,78	1,04
		%	3,3	7,0	26,3	34,9	28,5		
15	İşletme içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	f	22	31	132	174	154	3,79	1,07
		%	4,3	6,0	25,7	33,9	30,0		

Tablo 28'de, işgörenlerin %69,8'i, "Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek boşa zaman harcamam" ($\bar{x}=3,92$) ifadesine olumlu görüş belirtmişlerdir. İşgörenlerin "Mesaide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam" ($\bar{x}=3,78$) ifadesine ise diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş sundukları görülmektedir. İşgörenlerin önemsiz sorunları büyütüp bundan şikâyet etmedikleri ve olayların olumlu yönlerini görmeye çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 29'da örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 29. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					 X̄	s.s.	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)			
16	Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	f	8	30	98	178	199	4,03	0,98
		%	1,6	5,8	19,1	34,7	38,8		
17	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılıyorum.	f	15	35	105	181	177	3,92	1,04
		%	2,9	6,8	20,5	35,3	34,5		
18	İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	f	11	22	71	177	232	4,16	0,96
		%	2,1	4,3	13,8	34,5	45,2		
19	Her türlü geliştirici faaliyet içeren proje ve araştırma gruplarında yer alırım.	f	23	45	89	158	198	3,90	1,14
		%	4,5	8,8	17,3	30,8	38,6		

Tablo 29'da, işgörenlerin %79,7'si, "İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum" ($\bar{x}=4,16$) ifadesine olumlu görüş belirtmişlerdir. İşgörenlerin, "Her türlü geliştirici faaliyet içeren proje ve araştırma gruplarında yer alırım" ($\bar{x}=3,90$) ifadesine, sivil erdem boyutunda yer alan diğer ifadelerle göre daha olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. İşgörenlerin örgütte olan değişimleri takip ettikleri ve yapılan değişimlere adapte oldukları söylenebilir.

Katılımcıların hizmetkar liderliğin boyutlarına ilişkin algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin düzeylerin aritmetik ortalamaları, varyans analizleri ve boyutların karşılaştırılması Tablo 30 ile Tablo 32 arasında sunulmuştur.

Tablo 30'da hizmetkar liderliğin alt boyutlarının karşılaştırılması gösterilmiştir. Tablodaki veriler incelendiğinde, işgörenlerin, hizmetkar liderliğin alt boyutlarına ilişkin algıları incelendiğinde, vizyon ($\bar{x}=3,67$) ve fedakarlık ($\bar{x}=3,58$) boyutlarına ilişkin algıların diğer boyutlara göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. İşgörenlerin, liderlerini tam olarak fedakar davranışlar göstermediğini ve örgütün vizyonuna ilişkin konularda işgörenler fikirlerinin yeterince önemsenmediğini

düşünüyor olabilirler. Liderin örgütün vizyonu için işgörenlerin fikirlerini önemsememesinin sebebi, klasik yönetim tarzını benimsemiş bir örgüt kültürü ve kararları kendi kendine alan otokrat bir lider olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca lider, işgörenlerine karşı tam olarak fedakarlık göstermiyorsa sebebi, liderin tecrübesinin ve bilgisinin yeterli olmaması olabilir. Ancak işgöreni birey olarak gören ve modern yönetim yaklaşımını benimseyen örgüt kültürü benimsendiğinde işgörenlerin görüşlerinin değişebileceği söylenebilir. Hizmetkar liderliğin boyutlarına ilişkin algılarda en olumlu güven ($\bar{x}=4,03$) boyutu, sonrasında güçlendirme ($\bar{x}=3,91$) boyutu olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili Cerit (2008)'in, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisini araştırdığı çalışması bulunmakta ve benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Cerit (2008)'in çalışmasında, araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin hizmetkar liderliğin en çok güven boyutuna ilişkin davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 30. Hizmetkar Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılması

Boyutlar	\bar{X}	s.s.	F	p
Sevgi	3,84	0,93	40,275	0,000*
Güçlendirme	3,91	0,90		
Vizyon	3,67	0,94		
Fedakarlık	3,58	1,18		
Güven	4,03	0,86		
Alçak Gönüllülük	3,83	0,97		

*p<0,05

Tablo 31'de örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının karşılaştırılması sunulmuştur. Tabloda, işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin düzeyleri incelendiğinde, centilmenlik ($\bar{x}=3,69$) ve vicdanlılık ($\bar{x}=3,93$) boyutlarına ilişkin düzeylerin diğer boyutlara göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. İşgörenlerin örgütte yaşanan olumsuz durumlardan etkilendiği ve örgütte ortaya çıkan sorunları çözmede aktif rol oynamadığı sonucuna varılabilir. Bu durum işgörenlerin, sorunların çözülmesini liderlerin görevi olarak görmesi ya da sorunların çözülmesinde kendilerini yeterli düzeyde görmemesinden kaynaklanabilir. Bunun için de yeterli eğitim düzeyine sahip ve örgütü sahiplenen işgörene ihtiyaç olduğu söylenebilir. En olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun ise, Nezaket ($\bar{x}=4,24$) boyutu olduğu belirlenmiştir. Turizm sektöründe konuyla ilgili

diğer çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Keleş ve Pelit (2009), otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin en olumlu görüşlerinin nezaket boyutuna ait olduğu ve en düşük görüşlere sahip boyutların ise, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarına ait olduğu belirlenmiştir. Keleş (2009)'in otel işletmelerinde araştırdığı ve işgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelediği çalışmasında, işgörenlerin nezaket boyutuna ilişkin davranışları diğer boyutlara göre daha sık gösterdikleri görülmüştür.

Tablo 31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Karşılaştırılması

Boyutlar	\bar{X}	s.s.	F	p
Özgecilik	4,02	0,71	60,005	0,000*
Vicdanlılık	3,93	0,78		
Nezaket	4,24	0,74		
Centilmenlik	3,69	0,81		
Sivil Erdem	4,01	0,84		

*p<0,05

Tablo 32'de İstanbul ve Afyonkarahisar'daki otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik boyutlarına ilişkin algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının karşılaştırılması verilmiştir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının şehirlere göre karşılaştırılmasının yapıldığı Tablo 32 incelendiğinde, hizmetkar liderliğin güven boyutunda şehirlere göre karşılaştırılmasında ($p=0,005<0,05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İstanbul'daki işgörenlerin ($\bar{x}=4,13$) hizmetkar liderliğin güven boyutuna ilişkin algılarının Afyonkarahisar'daki işgörelere ($\bar{x}=3,92$) göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, genel örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin düzeylere bakıldığında, şehirlere göre karşılaştırılmasında ($p=0,007<0,05$) anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. İstanbul'daki işgörenlerin genel örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ($\bar{x}=4,03$) Afyonkarahisar'daki işgörelere ($\bar{x}=3,90$) göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin düzeylerin şehirlere göre karşılaştırılmasında, sivil erdem ($\bar{x}=4,13$), nezaket ($\bar{x}=4,31$) ve özgecilik ($\bar{x}=4,10$) boyutlarına ilişkin düzeylerde İstanbul'daki işgörenlerin Afyonkarahisar'daki işgörelere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Tablo 32. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Şehirlere Göre Karşılaştırılması

	ŞEHİR	\bar{X}	s.s.	t	p
Sevgi	İSTANBUL	3,89	0,89	1,528	0,127
	AFYON	3,77	0,96		
Güçlendirme	İSTANBUL	3,98	0,90	1,706	0,089
	AFYON	3,84	0,90		
Vizyon	İSTANBUL	3,72	0,95	1,149	0,251
	AFYON	3,62	0,94		
Fedakarlık	İSTANBUL	3,63	1,23	1,120	0,263
	AFYON	3,52	1,12		
Güven	İSTANBUL	4,13	0,81	2,804	0,005*
	AFYON	3,92	0,91		
Alçak Gönüllülük	İSTANBUL	3,87	0,99	0,967	0,334
	AFYON	3,79	0,95		
Genel Hizmetkar Liderlik	İSTANBUL	3,90	0,80	1,851	0,065
	AFYON	3,77	0,78		
Özgecilik	İSTANBUL	4,10	0,62	2,639	0,009*
	AFYON	3,93	0,80		
Vicdanlılık	İSTANBUL	3,96	0,77	0,944	0,346
	AFYON	3,90	0,79		
Nezaket	İSTANBUL	4,31	0,72	2,093	0,037*
	AFYON	4,17	0,76		
Centilmenlik	İSTANBUL	3,71	0,78	0,607	0,544
	AFYON	3,67	0,83		
Sivil Erdem	İSTANBUL	4,13	0,75	3,554	0,000***
	AFYON	3,87	0,92		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İSTANBUL	4,03	0,54	2,731	0,007*
	AFYON	3,90	0,62		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışma şartlarının Afyonkarahisar'daki otel işletmelerine göre daha iyi olması veya yönetimin daha profesyonel olması sonucunun, işgörenlerin tatmin ve bağlılıklarını arttırarak, örgütleri için belirlenen rol tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmalarını etkilediği söylenebilir. Afyonkarahisar'daki işgörenlerin ise, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları İstanbul'daki işgörelere göre daha düşük olabilir. Afyonkarahisar'da, İstanbul'daki gibi çok fazla iş imkanı olmaması da, işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmelerine neden olabilir. Ancak bu durum, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık

davranışı düzeylerinin İstanbul'daki işgörenlere göre daha olumsuz olmasını etkilediği söylenebilir.

6.4. KATILIMCILARIN HİZMETKAR LİDERLİK ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DÜZEYLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, işgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için cinsiyet ve medeni durumu, t testi (Independent Samples t test) yapılmıştır. İşgörenlerin yaş, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi ve turizm sektöründe çalışma süresi ise varyans analizi (One Way Anova) ile test edilmiştir.

İşgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33'deki bulgulara bakıldığında, işgörenlerin hizmetkar liderliğe ilişkin algılarında 0,05 anlamlılık düzeyinde ($p=0,820>0,05$) cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin de ($p=0,457>0,05$), cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 33. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s.	t	P
Hizmetkar Liderlik	Kadın	3,85	0,82	0,228	0,820
	Erkek	3,83	0,78		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	3,99	0,59	0,744	0,457
	Erkek	3,95	0,58		

* $p<0,05$ *** $p<0,001$

Katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılması Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Alguları ile Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	\bar{X}	s.s.	t	P
Hizmetkar Liderlik	Evli	3,85	0,80	0,391	0,696
	Bekar	3,82	0,79		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	3,96	0,60	0,554	0,580
	Bekar	3,98	0,57		

*p<0,05 *** p<0,001*

Tablo 34'teki sonuca göre, işgörenlerin hizmetkar liderliğe ilişkin algılarının ($p=0,696>0,05$) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin ($p=0,580>0,05$), medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması varyans analizi ile belirlenmiş ve Tablo 35'de sunulmuştur.

Tablo 35'deki sonuca göre, işgörenlerin hizmetkar liderliğe ilişkin algılarının ($p=0,222>0,05$) yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin ($p=0,063>0,05$), yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 35. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	\bar{X}	s.s	F	P
Hizmetkar Liderlik	19 ve altı	3,50	0,71	1,356	0,222
	20-24 arası	3,86	0,82		
	25-29 arası	3,81	0,82		
	30-34 arası	3,92	0,73		
	35-39 arası	3,90	0,77		
	40-44 arası	3,60	0,89		
	45-49 arası	3,99	0,54		
	50 yaş ve üzeri	4,11	0,48		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19 ve altı	3,67	0,62	1,930	0,063
	20-24 arası	3,96	0,58		
	25-29 arası	3,97	0,60		
	30-34 arası	4,13	0,53		
	35-39 arası	4,03	0,54		
	40-44 arası	3,87	0,61		
	45-49 arası	3,89	0,49		
	50 yaş ve üzeri	3,78	0,67		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s	F	P
Hizmetkar Liderlik	İlkokul ve altı	3,49	0,86	2,582	0,037*
	Ortaokul	3,78	0,73		
	Lise	3,82	0,69		
	Üniversite	3,93	0,85		
	Yükseklisans/Doktora	3,82	1,08		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İlkokul ve altı	3,91	0,74	0,921	0,451
	Ortaokul	3,93	0,52		
	Lise	3,94	0,54		
	Üniversite	4,03	0,61		
	Yükseklisans/Doktora	3,90	0,59		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 36'da, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasının yapıldığı varyans analizi sonucunda, anlamlı bir

farklılık olmadığı görülmüştür. İşgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasında ise, $p=0,037$ olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, eğitim durumu ilkokul ve altı olan işgörenlerin ($\bar{x}=3,49$) hizmetkar liderlik algıları diğer işgörelere göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. Eğitim durumu üniversite olan işgörenlerin ($\bar{x}=3,93$) ise, hizmetkar liderlik algılarının diğer işgörelere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ilkokul ve altı olan işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının düşük çıkmasının sebebi, lider ile işgören arasındaki eğitim düzeyinin farklılığından kaynaklanan iletişim eksikliği olabilir. Bu nedenle bu işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu neden de, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini olumsuz etkileyebilir. Oğuz (2011)'un öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışma ile benzer sonuçlar göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüştürücü liderlik boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktayken, diğer boyutlarda herhangi bir farka rastlanılmamıştır. Eğitim enstitüsü mezunlarının, lisans tamamlamadan mezun olanlara göre daha yüksek liderlik algıları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37'de, katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin şuanda buldukları işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 37'de işgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin şuanda buldukları işletmedeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasının yapıldığı varyans analizi sonucunda, anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 37. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Alguları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Şuanda Buldukları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	İşletmedeki Çalışma Süreleri	\bar{X}	s.s	F	P
Hizmetkar Liderlik	1 yıldan az	3,91	0,65	0,548	0,701
	1-5 yıl	3,80	0,84		
	6-10 yıl	3,81	0,84		
	11-15 yıl	3,78	0,90		
	15 yıldan fazla	3,94	0,80		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	3,98	0,51	1,083	0,364
	1-5 yıl	3,93	0,62		
	6-10 yıl	4,04	0,55		
	11-15 yıl	4,24	0,32		
	15 yıldan fazla	4,02	0,71		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 38'de, katılımcıların hizmetkar liderlik alguları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılması verilmiştir. Tablodaki varyans analizi sonucunda, anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 38. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Alguları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerinin Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizm Sektöründeki Çalışma Süreleri	\bar{X}	s.s	F	P
Hizmetkar Liderlik	1 yıldan az	3,90	0,72	0,211	0,933
	1-5 yıl	3,81	0,78		
	6-10 yıl	3,86	0,80		
	11-15 yıl	3,82	0,85		
	15 yıldan fazla	3,81	0,87		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	3,90	0,51	0,396	0,811
	1-5 yıl	3,97	0,61		
	6-10 yıl	3,98	0,53		
	11-15 yıl	4,02	0,66		
	15 yıldan fazla	3,99	0,64		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Aşağıda yer alan bölümde hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara yer verilmiştir.

6.5. HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile belirlenmiş ve her bir değişken arasındaki Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif yada negatif olması) belirler. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf, 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf, 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta, 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilir (Ural ve Kılıç, 2013: 243-244).

Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analiz sonucu Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39. Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Hizmetkar Liderlik	R	0,524
	P	0,000***
	N	513

*** $p < 0,001$ r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı,

Tablo 39'daki hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları incelendiğinde, hem 0,01 hem de 0,05 için anlamlıdır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,524$).

İşgörenlerin hizmetkar liderlik algılarındaki artışın örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerindeki artışı da etkileyeceği söylenebilir.

Tablo 40'ta, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ve hizmetkar liderliğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 40. Hizmetkar Liderlik Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

		Sevgi	Güçlendirme	Vizyon	Fedakarlık	Güven	Alçak Gönüllülük	Hizmetkar Liderlik	Özgeçitlik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem	Örgütsel Vatandaşlık
Sevgi	r	1												
	p													
Güçlendirme	r	0,764	1											
	p	0,000***												
Vizyon	r	0,728	0,705	1										
	p	0,000***	0,000***											
Fedakarlık	r	0,640	0,606	0,708	1									
	p	0,000***	0,000***	0,000***										
Güven	r	0,695	0,716	0,608	0,533	1								
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***									
Alçak Gönüllülük	r	0,634	0,597	0,660	0,690	0,658	1							
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***								
Hizmetkar Liderlik	r	0,883	0,869	0,868	0,788	0,836	0,835	1						
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***							
Özgeçitlik	r	0,293	0,347	0,308	0,231	0,380	0,300	0,371	1					
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***						
Vicdanlılık	r	0,406	0,415	0,390	0,286	0,432	0,367	0,458	0,609	1				
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***					
Nezaket	r	0,276	0,365	0,211	0,128	0,375	0,228	0,321	0,544	0,491	1			
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***				
Centilmenlik	r	0,324	0,371	0,442	0,348	0,389	0,376	0,443	0,407	0,454	0,326	1		
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***			
Sivil Erdem	r	0,303	0,381	0,380	0,266	0,464	0,353	0,428	0,544	0,516	0,487	0,559	1	
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***		
Örgütsel Vatandaşlık	r	0,410	0,482	0,454	0,332	0,527	0,424	0,524	0,820	0,772	0,702	0,731	0,821	1
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	

*** $p < 0,001$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Tablo 40'taki veriler değerlendirildiğinde, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir

($r=0,524$). Korelasyon katsayıları incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde etkili olan hizmetkar liderlik boyutunun, güven ($r=0,527$) ve güçlendirme ($r=0,482$) olduğu görülmektedir. Güven ve güçlendirme boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile en düşük düzeyde ilişkisi bulunan hizmetkar liderlik boyutlarının ise "fedakarlık" ve "sevgi" boyutları olduğu belirlenmiştir. Hizmetkar liderliğin "fedakarlık" boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($r=0,332$) zayıf bir ilişki, "sevgi" boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($r=0,410$) orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde, liderin işgörelere sevgi göstermesi ve fedakar davranışlarda bulunması, işgörelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında önemli bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Ancak hizmetkar liderliğin alt boyutları olan güven ve güçlendirmenin işgörelerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, işgörel, liderlerinin kendilerine güven duymaları ve işgörelerin bu güveni hissetmeleri örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına etki etmektedir. Ayrıca işgörelere yetki ve sorumluluk vererek onları geliştiren ve bu şekilde işgörelerin güçlendiren liderler, işgörelerin örgüt için belirlenen rol tanımların ötesinde gönüllü olan davranışları göstermelerini sağlamaktadırlar. Liderler, işgörelere kendilerini geliştirebildikleri ortamı sağladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri de artmaktadır. İşgörelerin gönüllü davranışlarda bulunması, liderin işgörelere olan güveni ve işgörelere güçlendirmesi ile ilişkilidir. Bu nedenle liderler, işgörelere kurulan iletişimde güven unsuruna gereken önem verildiğinde işgörelerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki edecektir. Aynı zamanda örgüt kültürü olarak işgörelerin güçlendirilmesine ağırlık vererek işgörelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılması sağlanabilecektir.

Tablo 41'de hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bulgular sunulmuştur.

Tablo 41. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	F	p
Sabit	2,457	0,112	22,022	0,000***	193,017	0,000***
Hizmetkar Liderlik	0,396	0,028*	13,893	0,000***		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Tablo 41'de, hizmetkar liderliğin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = 2,457 + 0,396 \times \text{Hizmetkar Liderlik}$$

Bu regresyon modeli incelendiğinde, hizmetkar liderlikte gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0,396'lık bir artış yaratacağı gerçekleştirilen regresyon modeliyle ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda, araştırmanın temel hipotezi olan, "Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmetkar liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42. Hizmetkar Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	P	F	p
Sabit	2,287	0,113	20,186	0,000***	39,978	0,000 ^a
Sevgi	0,075	0,043	1,732	0,084		
Güçlendirme	0,121	0,043	2,802	0,005*		
Vizyon	0,136	0,041	3,346	0,001*		
Fedakarlık	0,051	0,030	1,710	0,088		
Güven	0,237	0,042	5,705	0,000***		
Alçak Gönüllülük	0,059	0,037	1,608	0,109		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablodaki veriler incelendiğinde, güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, sevgi, fedakarlık ve alçak gönüllülük boyutlarının ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Bu bilgilerin doğrultusunda, hizmetkar liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel model şu şekilde kurulabilir.

$$\text{ÖVD} = 2,287 + 0,121 \times \text{Güçlendirme} + 0,136 \times \text{Vizyon} + 0,237 \times \text{Güven}$$

Yukarıdaki modele göre, t değerleri incelendiğinde model üzerinde en çok etkisi bulunan güçlendirme, vizyon ve güven boyutları olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda alt hipotezler;

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde sevgi boyutunun $\beta_j=0,075$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş olup, "*Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan sevgi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" ifade eden *Hipotez_a* desteklenmemiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlendirme boyutunun $\beta_j=0,121$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup, "*Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan güçlendirme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" ifade eden *Hipotez_b* desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde vizyon boyutunun $\beta_j=0,136$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup, "*Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan vizyon boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" ifade eden *Hipotez_c* desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde fedakarlık boyutunun $\beta_j=0,051$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş olup, "*Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan fedakarlık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" ifade eden *Hipotez_d* desteklenmemiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güven boyutunun $\beta_j=0,237$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup, "*Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarını oluşturan güven boyutunun*

örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" ifade eden Hipotez_e desteklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde alçak gönüllülük boyutunun $\beta_j=0,059$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş olup, *"Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algularını oluşturan alçak gönüllülük boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" ifade eden Hipotez_f desteklenmemiştir.*

Bu sonuçların doğrultusunda, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkili olan hizmetkar liderlik boyutlarının güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının olduğunun belirlenmesi, bu konuların işgörenler için önemli olduğunu ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine etki ettiğini göstermektedir. İşgörenlerin güçlendirildiği, fikirlerin alınarak vizyon oluşturulduğu ve güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu ortamın sağlanması işgörenlerin olmasını istediği bir iş ortamıdır. Dolayısıyla örgüt yönetiminin bu konulara dikkat etmesi sonucu işgörenler görevlerini yerine getirmekle birlikte, örgütü ve lideri için gönüllü davranışlar da göstermektedir. Otel yönetimleri araştırmanın sonucu doğrultusunda örgütte bu alanlara ağırlık verdiklerinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyleri de artacaktır.

Araştırmanın sonuçları ile diğer yapılmış çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması yapıldığında, Güçel ve Begeç (2012)'in hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelediği çalışma dikkat çekmektedir. Güçel ve Begeç (2012) hizmetkar liderliğin vizyon, güçlendirme ve hizmet boyutlarını ele alarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda, hizmetkar liderliğin vizyon ve hizmet boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise, hem vizyon hem de güçlendirme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Sonuçların bazı boyutlar açısından değişik çıkması çalışmaların farklı alanlarda yapılmış olması ile açıklanabilir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte yapılan çalışmalarda hizmetkar

liderliğin boyutları bu çalışmadan farklı olarak ele alınmaktadır. Ancak sonuçların genel değerlendirilmesi incelendiğinde, Vondey (2010)'in işgören-örgüt uyumu ve örgüt kimliği ile modellenerek, hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun, takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel çaba boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunurken, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları olan kişiler arası yardımlaşma, bireysel inisiyatif ve sadık destek üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sanı ve arkadaşları (2013)'nın öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine yaptıkları çalışmada, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin akademik başarılarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği de belirlenmiştir.

Araştırmanın konusuna ilişkin bu çalışmalarda boyutlar birbirinden farklı olarak ele alınmasına ve farklı alanlarda yapılmış çalışmalar olmasına rağmen, sonuçlar incelendiğinde hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde liderin davranışlarının etkili olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte hizmetkar liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak sahip olduğu özellikleri ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu belirlenerek önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu da bu çalışmalar ile desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinde, kaliteli hizmetin sunulmasında ve müşteri memnuniyetinde işgörenler önemli unsurlardan biri olmaktadır. Otel işletmeleri de rakiplerine karşı avantaj elde etmede, müşteri memnuniyetinin artırılıp müşteri sadakatinin oluşturulmasında işgörenlerden beklenenin ötesinde gönüllü davranışlar göstermelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin belirlenen rol tanımlarından fazlasını gönüllü olarak yapmasıdır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlardan biri liderin davranışlarıdır. Hizmetkar lider de gönüllü olarak içinden gelen bir duyguyla hizmet etme özelliği ile işgörenlerin ekstra rol davranışlarını arttırarak örgütün verimliliğine olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri üzerinde etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Araştırmada işgörenler tarafından en olumlu hizmetkar liderlik ifadesinin "Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımlı bilir" ($\bar{x}=4,12$) ve "Liderim sır saklayabileceğime inanır" ifadelerine ($\bar{x}=4,11$) olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı zamanda ölçekte yer alan en olumlu iki ifadenin, hizmetkar liderliğin güven boyutuna ait olduğu görülmektedir. En olumsuz hizmetkar liderlik ifadesinin ise, "Liderim benim için kendinden ödün verdi" ($\bar{x}=3,46$) olduğu belirlenmiştir. En olumsuz ifadenin yer aldığı boyut ise fedakarlık boyutu olduğu görülmektedir.

Hizmetkar liderliğin boyutlarına ilişkin algılarda en olumlu güven ($\bar{x}=4,03$) boyutunun olduğu belirlenmiştir. İkinci olumlu boyutun, güçlendirme boyutu ($\bar{x}=3,91$) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin, vizyon ($\bar{x}=3,67$) ve fedakarlık ($\bar{x}=3,58$) boyutlarına ilişkin algılarının ise, diğer boyutlara göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. İşgörenlerin hizmetkar liderlik algılarına ilişkin güven ve güçlendirme boyutlarının daha olumlu çıkması, otel yönetimlerinin bu alanlara diğer alanlara göre daha fazla ağırlık verdiğini göstermektedir.

İşgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin düzeyleri incelendiğinde, centilmenlik ($\bar{x}=3,69$) ve vicdanlılık ($\bar{x}=3,93$) boyutlarına ilişkin düzeylerin diğer boyutlara göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. En olumlu

örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun ise, nezaket ($\bar{x}=4,24$) boyutu olduğu belirlenmiştir. Nezaket boyutunun diğer boyutlara göre daha olumlu çıkmasında, işgörenlerin birbirlerine karşı saygılı olduğu ve olumlu bir iletişimin sağlandığı iş ortamını oluşturdukları görülmektedir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının şehirlere göre karşılaştırılmasının yapılması sonucunda, hizmetkar liderliğin güven boyutunda şehirlere göre karşılaştırılmasında ($p=0,005<0,05$) anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. İstanbul'daki işgörenlerin ($\bar{x}=4,13$) hizmetkar liderliğin güven boyutuna ilişkin algılarının Afyonkarahisar'daki işgörelere ($\bar{x}=3,92$) göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, genel örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin düzeylere bakıldığında, şehirlere göre karşılaştırılmasında ($p=0,007<0,05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. İstanbul'daki işgörenlerin genel örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ($\bar{x}=4,03$) Afyonkarahisar'daki işgörelere ($\bar{x}=3,90$) göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin düzeylerin şehirlere göre karşılaştırılmasında, sivil erdem ($\bar{x}=4,13$), nezaket ($\bar{x}=4,31$) ve özgecilik ($\bar{x}=4,10$) boyutlarına ilişkin düzeylerde İstanbul'daki işgörenlerin Afyonkarahisar'daki işgörelere göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu durum, İstanbul ve Afyonkarahisar'daki otellerin yönetim anlayışlarının farklılığından kaynaklanabilir. İstanbul'daki oteller Afyonkarahisar'daki otellere göre daha modern bir yönetim anlayışını benimsemiş olabilirler. Ayrıca İstanbul'daki otellerin yöneticileri işgörelle olan ilişkilerinde güvene dayalı ilişkiler oluşturarak işgörelerin gönüllü olarak gösterdikleri ekstra rol davranışlarını etkilemiş olabilirler.

İşgörelerin hizmetkar liderlik algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin bireysel özelliklerin göre karşılaştırılması yapıldığında; cinsiyet, medeni durum, yaş, işletmede çalışma süresi ve turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. İşgörelerin hizmetkar liderlik algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasında ise, $p=0,037$ olarak bulunmuş ve anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, eğitim durumu ilkokul ve altı olan işgörelerin ($\bar{x}=3,49$) hizmetkar liderlik algıları diğer işgörelere göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. Eğitim durumu üniversite olan işgörelerin ($\bar{x}=3,93$) ise, hizmetkar liderlik algılarının diğer işgörelere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ilkokul ve altı olan işgörelerin hizmetkar

liderlik algılarının düşük çıkmasının sebebi, lider ile işgören arasındaki eğitim düzeyinin farklılığından kaynaklanan iletişim eksikliği olabilir. Lider ile işgören arasındaki iletişim eksikliği, işgörenin liderine karşı güvensizlik duymasına sebep olabilir. Bu nedenle bu işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının daha düşük olduğu söylenebilir ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini olumsuz etkileyebilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,524$). Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri de liderin davranışları olmaktadır. Dolayısıyla hizmetkar liderlik de sahip olduğu özellikler sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda, hizmetkar liderlikte gerçekleşen 1 birimlik artışın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0,396'lık bir artış yaratacağı belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en çok etkisi olan hizmetkar liderlik boyutunun güven olduğu belirlenirken, sevgi, fedakarlık ve alçak gönüllülük boyutlarının etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın temel hipotezi olan, "*beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" hipotezi kabul edilmiştir. Alt hipotezlere ilişkin sonuçlar incelendiğinde, hizmetkar liderliğin güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, *hipotez_b*, *hipotez_c*, *hipotez_e* hipotezleri kabul edilirken, *hipotez_a*, *hipotez_d* ve *hipotez_f* red edilmiştir.

Hizmetkar liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon katsayıları incelendiğinde, güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, sevgi ve fedakarlık boyutlarının ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden hizmetkar liderlik boyutlarının güçlendirme, vizyon ve güven boyutları etkili olduğu belirlenmesi işgörenler için bu alanların önemli olduğunu gösterirken, liderin işgörelere sevgi göstermesinin ve fedakar davranışlarda bulunmasının, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinde önemli bir etki yaratmadığı söylenebilir. Ancak hizmetkar liderliğin alt boyutları olan güven, güçlendirme ve vizyon boyutları ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, liderlerin, örgütte güvene dayalı ilişkilerin kurulması, vizyonu oluştururken işgörenlerin fikirlerinin alınması ve işgörenleri güçlendirmeye yönelik faaliyetlerin uygulanması işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına etki etmektedir. Ayrıca işgörelere yetki ve sorumluluk vererek onları geliştiren ve bu şekilde işgörelarini güçlendiren liderler, işgöreların örgüt için belirlenen rol tanımların ötesinde gönüllü olan davranışları göstermelerini sağlamaktadırlar. Liderler, işgörelarına kendilerini geliştirebildikleri ortamı sağladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri de artmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda İşgöreların belirlenen rol tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunması, liderin işgörelarına olan güveni, ortak vizyon oluşturulması ve işgöreların güçlendirmesi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle liderler, vizyon oluştururken işgöreların fikirlerini alarak ortak vizyon belirlediklerinde, işgörelarına güvenip bu güveni işgörelarına hissettirdiklerinde ve örgüt kültürü olarak işgöreların güçlendirilmesine ağırlık verdiklerinde, işgöreların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri sağlanacaktır.

Bu çalışmayla ilgili en önemli sınırlılık, hizmetkar liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili değerlendirmelerin aynı kaynaktan, yani işgöreların kendilerinden gelmesidir. Bu açıdan, özellikle hizmetkar liderlik davranışına ilişkin değerlendirmede, yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri ile yapılabilir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirme için de, yöneticilere işgöreların davranışları sorularak yöneticilerin fikirleri değerlendirilebilir.

Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgilerin doğrultusunda, otel işletmelerinde kaliteli hizmetin belirleyicilerinden biri olan işgöreların performansını

etkileyen önemli unsurlardan birisi de liderin davranışlarıdır. Liderin hizmetkar liderlik davranışlarında bulunması işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını etkileyecektir. Bu doğrultuda, konuyla ilgili literatüre ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülen öneriler sunulmuştur:

- Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından güven boyutunun daha olumlu çıkması sonucu, örgütte liderlerin işgörenlerine güvendiğini hissettirmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Bu sonucu dikkate alarak otel yönetimlerinin işgörenlerine güvenmesi ve güvendiklerini hissettirmeleri etkili ve verimli işgörenlerin yaratılmasında faydalı olacaktır.
- Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutunun olumlu olması sonucu, işgörenlerin güçlendirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Bu doğrultuda otel yönetiminde yer alan liderlerin işgörenlerin güçlendirilmesine önem vermesi gerekmektedir.
- Eğitim durumu üniversite olan işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının, diğer eğitim gruplarındaki işgörelere göre yüksek çıkması, lider ile işgören arasındaki iyi bir iletişim kurulduğunun göstergesi olabilir. Bu bulgu, turizm işletmelerinin yönetiminin işgören alımında yararlı olabilecek bir sonuçtur.
- İstanbul'daki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin, Afyonkarahisar'daki işgörelere göre daha yüksek çıkması İstanbul'daki otel işletmelerinin yönetimlerinin modern bir yönetim anlayışını benimsemiş olmalarından kaynaklanabilir. Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin yöneticileri İstanbul'daki otel işletmelerini dikkate alıp benchmarking (kıyaslama) yapmaları açısından faydalı olacaktır.
- İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden hizmetkar liderliğin güven, vizyon ve güçlendirme boyutlarının olması, otel yönetimlerinin bu konulara önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.
- Hizmetkar liderlik öncelikli amacı hizmet etme özelliği nedeniyle, hizmet sektörü olan turizm ile örtüşmektedir. Ancak hizmetkar liderlik ile ilgili literatürde sınırlı çalışma olması ve turizm işletmelerinde yapılmış çalışmaya

rastlanmamış olması sebebiyle konunun önemine dikkat çekerek bundan sonraki yapılacak çalışmalar ile sonuçlar karşılaştırılabilir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine teorik çalışmalara rastlansa da, uygulama alanında yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırmanın uygulama alanı turizm sektörü oluşu önemli olmasına rağmen, araştırma, İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki 513 işgörenle sınırlıdır. Sonraki araştırmalarda farklı turizm işletme türlerinde (üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, vb.) çalışan işgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi belirlenebilir. Böylece konunun turizm sektörü açısından ortaya konulmasında, ilgili literatüre katkı sağlanmasında ve sektöre önemli katkılar sağlayacaktır. Hizmetkar liderliğin öncelikle hizmet etme anlayışına sahip olması ve hizmet sektörü olan turizmde işgücünün önemli olması sebebiyle turizm sektörüne yönelik hizmetkar liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, hizmetkar liderliğin insana yönelik bir liderlik yaklaşımı olması, işgörenlerin örgüte olan güvenini, örgüte olan bağlılığını, iş tatminini ve performanslarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda, hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık, örgüte güven, iş tatmini gibi konularla ilişkisinin turizm sektörüne yönelik incelenmesi önerilmektedir. Araştırmada hizmetkar liderlik ile ilişkisinin incelendiği, işgörenlerin gönüllü ekstra davranışlarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören ve müşteri etkileşimindeki işgören performansının müşteri memnuniyetine etki etmesi beklendiğinden önemli bir konudur. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışının, sunulan hizmetin kalitesine, müşteri memnuniyetine ve müşteri sadakatine etki edeceği düşünülmektedir. Belirtilen konular otel işletmelerinin rakiplerine karşı avantaj elde edebilmesinde önemli unsurlardır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine etkisinin incelenmesi, otel işletmelerinin yönetim anlayışlarına da katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 1-25.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4,1-25.
- Alp, M. (2007). *Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Arslantaş, C., C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkar Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 139-154.
- Avolio, J., B. ve Gardner, L., W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, J., B., Gardner, L., W., Walumbwa, F., O., Luthans, F. ve May, D., R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Ayers, R., M. (2008). Agapao in Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, May*. School of Leadership Studies, Regent University.

- Bakan, İ. ve Doğan, F., İ. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 1-12.
- Barbuto, E., J. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barbuto, E., J. ve Wheeler, W., D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bernard, C., I. (1976). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, akt. Ö. J. İşbaşı (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Barutçu, E. ve Erçelik, E. (2012). Örgüt İçi İletişimin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Denizli'de Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 9, 99-117.
- Basım, N., H. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in the Learning Organization. *Journal or Leadership Studies*, 7(3), 18-38. akt. J. L. Parolini (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership* (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-227. akt. J. L. Parolini (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership* (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.

- Bass, B., M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership Alexandria*. VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. akt. B. N. Smith, R. V. Montagno ve T. N. Kuzmenko (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Bass, B., M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B., M. ve Avolio, B., J. (1988). Emerging Leadership Vistas. In Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P., Schriesheim, C.A. (Eds.), *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. Lexington, MA: Lexington Books. akt. B. N. Smith, R. V. Montagno ve T. N. Kuzmenko (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press. akt. J. L. Parolini (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership* (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Bennis, W. (2002). Become a Tomorrow Leader. In L., C., Spears ve M. Lawrence, (Eds), *Focus on Leadership, Servant Leadership for the Twenty First Century*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bennis, W. (1989). *Bir Lider Olabilmek*, (U. Teksöz çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, akt. D. N. Leblebici (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.

- Blakely, L., G., Andrews, C., M. ve Moorman, H., R. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Bolat, İ., O. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, İ., O., Bolat, T. ve Seymen, A., O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1-27.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. akt. J. L. Parolini (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership* (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği). *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1,1-17.
- Carroll, A., B. (2005). Servant Leadership: An Ideal for Nonprofit Organizations. *Nonprofit World*, 23(3), 18-20.
- Cerff, K. ve Winston, E., B. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model, An Extension of Patterson and Winston's Models. *Servant Leadership Research Roundtable, August*. School of Leadership Studies, Regent University.

- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55,547-570.
- Covey, R., S. (2006). Servant Leadership and Community Leadership in the Twenty First Century. *The International Journal of Servant Leadership*, 2(1), 103-109.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama-*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2012). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24, 31-51.
- Çevik, S. ve Kozak, A., M. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik. *11. Ulusal Turizm Kongresi*, 2-5 Aralık Kuşadası, 80-87.
- Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Demirci, K., Erbaş, A. ve Atalay, G., C. (2007). Üniversite Öğrencilerinin STK'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(12), 752-767.
- Dennis, S., R. ve Bocernea, M. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dennis, S., R., Norheim, K., L. ve Bocernea, M. (2010). Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. In D., V. Dierendonck ve K. Patterson, (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*. UK: Palgrave Macmillian.
- Depree, M. (1990). What is Leadership? *Strategy & Leadership*, 18(4), 14-16.

- Dinçer, K., M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, 61-72.
- Dinçer, K., M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(11), 277-284.
- Eisenberg, N. (1986) *Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior* (London: Arizona State University), akt. R. S. Dennis, L. K. Norheim ve M. Bocerna (2010). Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. In D., V. Dierendonck ve K. Patterson, (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*. UK: Palgrave Macmillian.
- Erol, E., J. ve Winston, E., B. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Fairholm, G., W. (1997). Leadership and the Culture of Trust, Connecticut: Praeger, Westport, akt. R. F. Russell ve A. G. Stone (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Fairholm M.R., & Fairholm. G. (2000). Leadership Amid the Constraints of Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 102, akt. B. Winston (2003a). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. *Servant Leadership Research Roundtable August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Fairholm, R., M. ve Fairholm, W., G. (2009). *Understanding Leadership Perspectives, Theoretical and Practical Applications*. New York: Springer Science + Business Media.

- Farh, L. J., Podsakoff, M. P. ve Organ, W., D. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farling, M. L., Stone, A. G., ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72, akt. B. Winston (2003a). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. *Servant Leadership Research Roundtable August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- French, R., P. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, akt. G. P. Northouse (1997). *Leadership*. California: Sage Publications, Inc, Thousand Oaks.
- Gök, E., E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Greenleaf, R., K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, K., R. (2005). Who is the Servant Leader? *The International Journal of Servant Leadership*, 3(17), 21-29.
- Greenleaf, K., R., Covey, R., S. ve Senge, M., P. (2002). *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. New York: Paulist Press.
- Güçel, C. ve Begeç, S. (2012). The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of a University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 107-116.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

- Hackman, J., R. ve Oldham, G., R. (1980). Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley. akt. J. L. Farh, P. M. Podsakoff ve D. W. Organ (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Hayden, R., W. (2011). *Greenleaf's "Best Test" of Servant Leadership: A Multi-Level Analysis*. (Doktora Tezi). Nebraska University, United States of America.
- Hill, A., V. (2008). *Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Effects of Servant Leadership*. (Doktora Tezi). Capella University, United States of America.
- Hodson, R. (2002). Management Citizenship Behavior and Its Consequences. *Work and Occupations*, 29(1), 64-96.
- House, R., J. ve Aditya, R., N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Managemenet*, 23(3), 409-473. akt. H. Saylı ve A. Baytok (2012). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- House, R., J. ve Mitchell, T., R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98. akt. G. Yukl. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Irving, A., J. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- İşbaşı, J., Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Kaplan, S. (2000). Human Nature and Environmentally Responsible Behavior. *Journal of Social Issues*, 56: 491–505, akt. R. S. Dennis, L. K. Norheim ve M. Bocernea. (2010). Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. In D., V. Dierendonck ve K. Patterson, (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*. UK: Palgrave Macmillian.
- Karaaslan, A., Özler, E., D. ve Kulaklıoğlu, S., A. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 135-160.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 3,131-146. akt. G. A. Neuman ve J. R. Kickul. (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kirkpatrick, S.A., ve Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Trait Matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, P., J. (1990). What Leaders Really Do. *Best of HBR Breakthrough Leadership December 2001*, 85-96.
- Kouzes, M., J. ve Posner, Z., B. (2003). *Leadership the Challenge Workbook*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Company.

- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Liden, C., R., Wayne, J., S., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., ve Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Mann, R., D. (1959). A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Meyer, A., G., Brown, T., S., J., Browne, M., N. ve Kubasek, N. (1998). Do We Really Want More Leaders in Business. *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1728-1736, akt. H. Sayılı ve A. Baytok. (2012). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mintzberg, H. (1998). Retrospective Commentary on the Manager's Job: Folklore and Fact. In *Harvard Business Review on leadership* (pp. 29–32). Boston: Harvard Business School Press. akt. G. Yukl. (2006). *Leadership in Organizations*. 8 June 2013, from http://www.corwin.com/upm-data/15104_Rowe_Chapter_01.pdf.
- Morrison, W., E. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Neuman, A., G. ve Kickul, R., J. (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.
- Niehoff, P., B. ve Moorman, H., R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Northouse, P., G. (1997). *Leadership*. California: Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, akt. A. Baytok. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Northouse, P., G. (2012). *Introduction to Leadership Concepts and Practice*. Thousand Oaks. California: Sage.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3), 377-403.
- Organ, D., W. (1988). O.C.B.: *The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA, Lexington Book. akt. W. D. Organ. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, W., D. ve Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, W., D. ve Ryan, K. (1995). A Meta - Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, W., D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Degiskenli Analizler)*. Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.

- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 53-80.
- Page, D. ve Wong, T., P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. In Adjibolosoo, S. (Eds), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, MD: University Press of America, Lanham.
- Parolini, L., J. (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership* (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- Patterson, A., K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- Patterson, K., Dannhauser, Z. ve Stone, A., G. (2007). From Noble to Global: The Attributes of Global Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, July*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Podsakoff, M., P., MacKenzie, B., S., Moorman, H., R. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, M., P., Mackenzie, B., S., Paine, B., J. ve Bachrach, G., D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, A., S. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Reed, L., L., Cohen, V., D. ve Colwell, R., S. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.
- Russell, F., R. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sarı, Ü., O., F., Çalışkan, C., S., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2012). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Schappe, P., S. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Sendjaya, S. ve Sarros, C., J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, C., J. ve Santora, C., J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

- Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. akt. G. A. Neuman ve J. R. Kickul (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.
- Smith, N., B., Montagno, V., R. ve Kuzmenko, N., T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, Info640-MGMT. of Info. Orgs. Submitted.
- Sosik, J., J., Jung, D. ve Dinger, L., S. (2009). Values in Authentic Action Examining the Roots and Rewards of Altruistic Leadership. *Group & Organization Management*, 34(4), 395-431.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Spears, C., L. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Spears, C., L. (2010a). Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. In D., V. Dierendonck ve K. Patterson, (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*. UK: Palgrave Macmillian.
- Spears, C., L. (2010b). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stogdill, R., M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Stone, G., A., Russell, F., R. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

- Snyder, C., R. (1994). Hope and Optimism. In *Encyclopedia of Human Behavior*, 2, 535-542, akt. K. Cerff ve B. E. Winston (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model, An Extension of Patterson and Winston's Models. *Servant Leadership Research Roundtable, August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Turnipseed, D., L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personel Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15. akt. M. Özdevecioğlu (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Türk Dil Kurumu, (2013). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51b4ff3c75d114.07434730 (Erişim Tarihi: 25.05.2013).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Valdemar, A., H., Jr. (2008). *Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Effects of Servant Leadership*. (Doktora Tezi). Capella University, United States of America.
- Vey, M., A. ve Campbell, J., P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?. *Human Performance*, 17(1), 119-135.

- Vondey, M. (2010). The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Waddell, T., J. (2006). Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, August*, School of Leadership Studies Regent University.
- Wallace, R., J. (2007). Servant Leadership: A Worldview Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 114-132.
- Washington, R., R., Sutton, D., C. ve Hubert, S., F. (2006). Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Whetstone, J., T. (2001). How Virtue Fits within Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 33, 101, akt. K. A. Patterson (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. (Doktora Tezi). Regent University, United States of America.
- Whetstone, T., J. (2002). Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader with a Transforming Vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Williams, J., L. ve Anderson, E., S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S. ve Shiaw, W., T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
- Winston, B., E. (2002). *Be a Leader for God's Sake- From Values to Behaviors*. Virginia Beach: School of Leadership Studies Regent University.
- Winston, B., E. (2003a). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. *Servant Leadership Research Roundtable August*. School of Leadership Studies, Regent University.

- Winston, B. E. (2003b). A Holistic Definition of Leadership: Putting the Puzzle Back Together. An unpublished manuscript. akt. B. E. Winston. (2003a). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. *Servant Leadership Research Roundtable August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Winston, B, E. ve Joseph, E., E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Wis, R.M. (2002). "The Conductor as Servant Leader." *Music Educators* 89(2), 17-23, akt. B. Winston (2003a). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. *Servant Leadership Research Roundtable August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-59.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 113-132.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 8 June 2013, from http://www.corwin.com/upm-data/15104_Rowe_Chapter_01.pdf.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 55, 67–78. akt. G. Yukl (2006). *Leadership in Organization*. 8 June 2013, from http://www.corwin.com/upm-data/15104_Rowe_Chapter_01.pdf.

EKLER

EK-1: Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisini Belirlemek

Amacıyla Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Doğanay ERGEN(doganay_ergen@hotmail.com) **Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

İletişim: Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu -Afyonkarahisar

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

19 yaş ve altı 20- 24 yaş 25-29 yaş 30-34 yaş
 35-39 yaş 40- 44 yaş 45-49 yaş 50 yaş ve üzeri

3. Medeni Haliniz:

Bekâr Evli

4. Eğitim durumunuz?

İlkokul ve altı Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans/Doktora

5. Unvanınız (.....)

6. Değerlendirme Yaptığınız Amirin Görevi (.....)

7. Şu anda Bulduğunuz İşletmede Çalışma Süreniz

1 Yıdan Az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 15 Yıdan Fazla

8. Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreniz

1 Yıdan Az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 15 Yıdan Fazla

II. BÖLÜM HİZMETKAR LİDERLİK

Hizmetkar Liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ilişkin seçeneklerin karşısına “X” işareti koymak suretiyle lütfen belirtiniz. 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamıyla Katılıyorum	OLUMLULUK DÜZEYİ				
	Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamıyla Katılıyorum (5)
1. Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Liderim bana olan şefkatini bana olan tavırlarıyla belli eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Liderim karar vermede bana güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Liderim benim için kendinden ödün verdi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Liderim sır saklayabileceğime inanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Liderim kendi meziyetlerine bakmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III.BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı düzeylerini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ilişkin seçeneklerin karşısına “X” işareti koymak suretiyle lütfen belirtiniz. 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman	OLUMLULUK DÜZEYİ				
	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Mesai saatlerinde kişisel işlemlerim için zaman harcamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek boşa zaman harcamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Mesai karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Her türlü geliştirici faaliyet içeren proje ve araştırma gruplarında yer alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)