



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

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE SÜBJEKTİF  
UYUM ALGILARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA  
ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
Asuman KANDİŞ




**Tez Danışmanı**  
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

**Hatay-2016**

## ONAY

*Asuman KANDİŞ* tarafından hazırlanan “**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE SÜBJEKTİF UYUM ALGILARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

06.01/2017

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Ferit Ölcer	
Yrd. Doç. Dr. Özden Akın	
Yrd. Doç. Dr. Fatih Özdeniz	

*Asuman KANDİŞ* Tarafından Hazırlanan “**Pozitif Örgütsel Davranış Ve Sübjektif Uyum Algularının, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini onaylarım.

Ali ACARAVCI  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
GİRİŞ .....	1
1. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ .....	4
1.1. Pozitif Örgütsel Davranış Tanımı.....	4
1.2. PÖD Özellikleri.....	5
1.3. PÖD Bileşenleri.....	7
1.3.1. Özyeterlilik .....	8
1.3.1.1. Özyeterliliğin Türleri ve Boyutları.....	9
1.3.2. Umut.....	10
1.3.2.1. Umut Boyutları .....	10
1.3.2.2. Umut Türleri .....	12
1.3.3. İyimserlik.....	12
1.3.3.1. Davranışsal Öz-düzenleme Modeli ve İyimserlik Kavramı .....	13
1.3.3.2. İyimserlik Türleri ve Özellikleri .....	14
1.3.4. Toparlanma .....	15
1.3.4.1. Toparlanma Boyutları.....	16
1.3.4.2. Toparlanma Özellikleri.....	17
2. SÜBJEKTİF UYUM ALGILARI.....	18
2. 1. Uyum Kavramı .....	7
2.2. Örgütsel Uyum .....	20
2.3. Sübjektif Uyum-Objektif Uyum Kavramları .....	20
2.4. Uyum Sınıflandırmaları .....	21
2.4.1. Benzerlik Uyumu-Bütünleyici Uyum Sınıflandırması.....	21
2.4.2. Kişi-Örgüt Uyumu Ve Kişi-İş Uyumu Sınıflandırması .....	22
2.4.3. Cable ve DeRue'ya (2002) Ait Uyum Algıları Sınıflandırması .....	22
2.4.3.1. Kişi-Örgüt Uyumu .....	22
2.4.3.2. İhtiyaçlar-Arzlar Uyumu .....	24
2.4.3.3. Talepler-Yetenekler Uyumu .....	25
3. HİZMETKÂR LİDERLİK .....	26
3.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı .....	26
3.2. Hizmetkâr Liderlik Tanımı .....	27

3.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....	28
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	29
4.1. ÖVD Tanım.....	30
4.2. ÖVD Sınıflandırmaları .....	31
4.3. ÖVD Boyutları.....	32
4.3.1. Diğerkâmlık .....	32
4.3.2. Sorumluluk Bilinci/Vicdanlılık.....	32
4.3.3. Centilmenlik .....	33
4.3.4. Nezaket.....	33
4.3.5. Sivil erdem.....	34
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
5.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı .....	37
5.2. Meyer ve Allen'in (1991) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	38
5.2.1. Duygusal Bağlılık .....	38
5.2.2. Devam bağlılığı.....	39
5.2.3. Normatif bağlılık.....	40
İKİNCİ BÖLÜM .....	40
TEORİ VE HİPOTEZLER.....	41
2.1. Pozitif Örgütsel Davranış ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	41
2.2. Pozitif Örgütsel Davranış ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	45
2.3. Pozitif Örgütsel Davranış ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi.....	46
2.4. Sübjektif Uyum Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	51
2.5. Sübjektif Uyum Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	53
2.6. Sübjektif Uyum Algıları ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi.....	55
2.7. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	58
2.8. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	61
2.9. Pozitif Örgütsel Davranış-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü.....	63
2.10. Pozitif Örgütsel Davranış-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü .....	65
2.11. Sübjektif Uyum Algıları-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü.....	67
2.12. Sübjektif Uyum Algıları-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü .....	68
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	72
ARAŞTIRMA METODU .....	72

3.1. Örneklem ve Prosedürler .....	72
3.2. Ölçekler .....	74
3.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış .....	74
3.2.2. Sübjektif Uyum Algıları.....	74
3.2.3. Hizmetkâr Liderlik.....	75
3.2.4. Örgütsel Bağlılık.....	75
3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	75
3.3. Kontrol Değişkenleri .....	75
BÖLÜM 4 .....	81
BULGULAR .....	81
BÖLÜM 5 .....	94
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	94
5.1. Teorik Katkılar .....	97
5.2. Araştırma Sonuçlarının Uygulamaya Dönük Etkileri .....	99
5.3. Potansiyel Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalarının Yönü .....	101
EK-1: ANKET 1 .....	120
EK-2: ANKET 2 .....	124
EK 3: ANKET 3 .....	128

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE SÜBJEKTİF UYUM ALGILARININ,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA  
ETKİLERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ**

**Asuman KANDİŞ**

**İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016**

**Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

**ÖZET**

Bu çalışmanın temel amacı, pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etkilerinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünü bir model çerçevesinde araştırmaktır. Bu amaçla ülkemizin tüm bölgelerinde, kırsal kalkınma misyonuyla faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışan ve yöneticilerinden veri toplanmıştır. Veriler surveymonkey yazılımı aracılığıyla üç farklı zamanda gerçekleştirilen çalışan ve yönetici anketleriyle elde edilmiştir. Çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmış, veriler LISREL 8.80 ile değerlendirilmiştir. Araştırma modeli uyarınca 12 hipotez test edilmiştir. Bunların sekizi direkt etki hipotezi, dördü ise aracı etki hipotezidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde hizmetkâr liderliğin, sübjektif uyum algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde tam aracı rolü ile sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılığa etkisinde kısmi aracı rolü doğrulanmıştır. Hizmetkâr liderliğin, pozitif örgütsel davranış ile örgütsel bağlılık ve pozitif örgütsel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü ise doğrulanamamıştır. Bunun yanında sekiz direkt etki hipotezinden dördü doğrulanmıştır. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa direkt etkisi doğrulanmıştır. Araştırma sonuçları, sübjektif uyum algılarının hizmetkâr liderliği ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışına ise direkt etki etmediğini göstermektedir. Ayrıca pozitif örgütsel davranışların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve hizmetkâr liderliğe direkt etkisinin olmadığını da tespit etmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Pozitif örgütsel davranış, sübjektif uyum algıları, hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık.

## ABSTRACT

The objective of this study is to reveal the mediating effects of servant leadership on employee attitudes and behaviours. Independent variables of this study are positive organizational behaviour and subjective fit perception. Dependent variables are organizational citizenship behaviour and organizational commitment. So, this study investigates mediating effects of servant leadership on the relationship between these independent and dependent variables. Data was collected from a public agency employees and managers operating on rural development mission. Data obtained from employee and manager surveys held at three different times via SurveyMonkey software. Structural equation model was used and data were analyzed with LISREL 8.80. 12 hypotheses were tested in the hypothesized research model. Eight of them are direct effect hypotheses and the others are mediating effect hypotheses. The results of the study shows that mediating effect of servant leadership on the relationship between subjective fit perception and organizational citizenship behavior was supported. Partial mediating effect of servant leadership on the relationship between subjective fit perception and organizational commitment was supported, too. Mediating role of servant leadership on the relationship between positive organizational behaviour and organizational citizenship behaviour/organizational commitment have not been supported. Moreover, the findings supported the four of the eight direct effect hypotheses: The results show that servant leadership is positively and significantly related to organizational citizenship behavior and organizational commitment. Subjective fit perceptions effect servant leadership and organizational commitment directly but not organizational citizenship behavior. Finally, it was observed that positive organizational behaviour has not effected servant leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior.

Key words: Servant leadership, positive organizational behaviour, subjective fit perception, organizational citizenship behaviour, organizational commitment.

**TABLolar LİSTESİ**

TABLO 1. ÖLÇME MODELİ .....	79
TABLO 2. ÖLÇME MODELİNDEKİ FAKTÖR YÜKLERİ .....	80
TABLO 3. DİREKT ETKİ HİPOTEZLERİ.....	83
TABLO 4. ORTALAMALAR, STANDART SAPMALAR,GÜVENİRLİKLER VE KORELASYONLAR .....	84
TABLO 5. HİPOTEZLEŞTİRİLMİŞ MODEL KATSAYI (PARAMETRE) TAHMİNLERİ .....	85
TABLO 6. ARACI ETKİ HİPOTEZLERİ.....	88
TABLO 7. HİPOTEZLEŞTİRİLMİŞ MODELE KARŞI MODEL İSTATİSTİKLERİ, UYUM İYİLİĞİ İNDEKSİ VE Kİ-KARE TESTLERİ.....	90
TABLO 8. DOLAYLI ETKİLERİN ÖZETİ.....	93

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

ŞEKİL 1: ARAŞTIRMA MODELİ .....	71
ŞEKİL 2: HİPOTEZLEŞTİRİLMİŞ MODEL.....	89



## GİRİŞ

21. yüzyılın ilk yıllarından itibaren yeni bir akım olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi, psikolojik sorunları olmayan bireylerin kişisel gelişimini hedefleyerek sorunsuz insanların hayatlarını daha anlamlı ve tatminkâr kılmaya yönelik yeni bir paradigma ortaya koymuş ve örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuştur. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış kavramı, çalışanların güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin desteklenerek geliştirilebileceğini ifade eder (Luthans, 2002b). Ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynağı ve psikolojik kapasitesi olarak tanımlanan (Luthans (2002a) pozitif örgütsel davranışlar, olumsuzlukları ortadan kaldırmak yerine, pozitif yönlerin güçlendirilmesine odaklanır. Pozitif örgütsel davranışları oluşturan temel kapasiteler olarak ümit (hope), iyimserlik (optimism), toparlanma (resilience) ve özyeterlilik (self-efficacy) (Avey, Luthans, Mhatre, 2011; Luthans, 2002a; Ozyilmaz, 2013; Youssef ve Luthans, 2007) hakkında son yıllarda yapılan bir çok araştırma, pozitif örgütsel davranışların işyeri tutumlarına yönelik kayda değer bir işlevselliği olduğuna dikkat çekmektedir (Seligman ve Csikszentmihaly, 2000; Luthans, 2002b; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006; Seligman, 2006; Compton ve Hoffman, 2012).

Literatürde pozitif örgütsel davranışların, örgütsel bağlılıkla (Luthans ve Jensen, 2005; Youssef ve Luthans, 2007; Çetin ve Basım, 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla (Luthans ve Youssef, 2007; Avey, Luthans, Jensen, 2009; Avey vd., 2011) ilgisini kanıtlayan çalışmalar mevcuttur. Umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve toparlanma gibi pozitif kapasiteye sahip kişiler, olumlu sosyal davranış (prosocial) gösterme eğilimindedirler (Bateman ve Organ, 1983) ve bu kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenir (Luthans ve Youssef, 2007; Avey vd., 2009; Avey vd., 2011). Aynı şekilde pozitif örgütsel davranış kapasitesi yüksek bir çalışma ortamında problem çözme kabiliyetinin de yüksek olduğu, böyle bir ortama stres ve çatışmanın değil huzurun ve güvenin hâkim olacağı, bunun da örgütte kalma eğilimini artıracığı söylenebilir. Böylece pozitif örgütsel davranış kapasitesi yüksek çalışma ortamlarında örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır.

Pozitif örgütsel davranışların, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisini araştıran çalışmalara rağmen bu ilişkinin arka planında yer alan psikolojik süreçleri sorgulayan yeterli sayı ve nitelikte çalışmaya

rastlanmamıştır. Pozitif örgütsel davranışların hangi koşullarda nasıl örgütsel davranış çıktısı vereceği önemli bir konudur. Pozitif örgütsel davranış kapasitesi, değerli maden yatakları gibidir. Değerli maden yataklarına sahip bir ülkenin yapması gereken şey, madenlerini maksimum verimle işleyerek ülke hedefleri için kullanılacak kaynaklar elde etmektir. İşte pozitif örgütsel davranış kapasitesine sahip olan bir organizasyonun da yapması gereken şey, bu kapasiteyi işleyerek örgütsel hedefler doğrultusunda bir tutum ortaya çıkarmaktır. Tam bu noktada pozitif örgütsel davranışların nasıl bir psikolojik süreç sonunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa neden olduğu konusu önem kazanmaktadır.

Literatürdeki bu boşluktan yola çıkarak bu çalışma şu soruyu sormaktadır; pozitif örgütsel davranış kapasitesi yüksek bir çalışma ortamında, bu kapasiteyi işleyip değerlendirecek bir hizmetkâr liderlik anlayışı acaba daha güçlü ve sürdürülebilir örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olur mu?

Hizmetkâr liderlik, çalışanlarda var olan potansiyeli açığa çıkararak kendilerini gerçekleştirmelerini ve böylece sahip oldukları kapasitenin örgüt lehine faydaya dönüşmesini sağlamaya dayalı bir liderlik anlayışıdır (Liden vd., 2008). Bu tanım gereği, pozitif örgütsel davranışların bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünün araştırılması gerektiği düşünülmüştür.

Araştırmanın odaklandığı bir diğer husus sübjektif uyum algılarıdır. Çalışanın örgüt ile uyumunun, örgüt ortamına ve iş yeri tutumlarına etkisi öteden beri bilinen ve önemine vurgu yapılan bir konu (Chatman, 1989; Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996; Zhao, 2009; Meyer; Hecht; Gill ve Toplonytsky, 2010) olmakla beraber, son yıllarda çalışanın uyuma yönelik algısı üzerine dikkate değer araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Cable ve Derue, 2002; Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo ve Shi, 2013 ). Sübjektif uyum algıları, kişilerin örgütle aralarındaki uyum ve derecesi hakkındaki öznel yargılarının bir ifadesidir ve bireylerin örgütsel uyum hakkındaki kişisel hükümlerine dayanır (Kristof, 1996). Birçok araştırma, sübjektif uyum algılarının iş yeri tutumlarıyla ve örgütsel sonuçlarla, gerçek uyuma nazaran daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Cable ve Judge, 1997; Lauer ve Kristof, 2001; Kristof, Zimmerman ve Johnson, 2005). Çünkü gerçek uyum ölçümleri ne sonuç verirse versin, çalışanın örgütüne olan bağlılığını ve örgütü için yapacağı fedakârlığın derecesini belirleyecek olan uyum konusundaki kişisel görüşleri olacaktır. Son yıllarda yapılan ampirik çalışmalar (Cable ve DeRue, 2002;

Oh vd., 2013) da sübjektif uyum algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte bu etkinin hangi psikolojik süreçler sonucunda meydana geldiği hakkında yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır. Örneğin, uyum algılarının yüksek olduğu her çalışma ortamında çalışanlar bağlılık ve vatandaşlık tutumu geliştirebilirler mi? Yoksa, bunun için belirli koşullara ihtiyaç var mıdır? Birçok faktörün dolaylı ve karmaşık ilişkisinden söz edebileceğimiz çalışma hayatında çalışan tutum ve davranışlarının, basit ve doğrudan ilişkilerle açıklanması yerine daha derinlemesine ve dolaylı etkileri de dikkate alan çalışmalara ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bu değerlendirmeden yola çıkarak; kendilerini örgüt ile uyum içinde hisseden çalışanlardan oluşan bir çalışma ortamında, hizmetkâr liderliğin, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına zenginleştirici etkisinin olup olmadığı araştırma konusu edilmiştir.

Sonuç olarak çalışmamız, hizmetkâr liderlik aracı değişkeninin, pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algıları bağımsız değişkenleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini gösteren araştırma modelini test etmektedir. Araştırma modelinin doğrulanması, çalışan tutum ve davranışlarını etkileyen aracı süreçlerin öğrenilmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Cevabını aradığımız başlıca araştırma soruları şu şekilde ifade edilebilir:

1. Pozitif örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etki eder mi?
2. Sübjektif uyum algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etki eder mi?
3. Pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algıları, hizmetkâr liderliğe etki eder mi?
4. Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığa etki eder mi?
5. Hizmetkâr liderliğin, pozitif örgütsel davranış - örgütsel vatandaşlık davranışı ve pozitif örgütsel davranış-örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı etkisi var mıdır?
6. Hizmetkâr liderliğin, Sübjektif uyum algıları - örgütsel vatandaşlık davranışı ve sübjektif uyum algıları - örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı etkisi var mıdır?

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

##### 1.1. Pozitif Örgütsel Davranış Tanımı

Psikoloji bilimi akıl hastalarını iyileştirmek, sağlıklı insanların bu gününü daha mutlu kılmaya çalışmak, insanın potansiyelini fark etmesini ve kendini gerçekleştirmesini sağlamak amacını taşır (Ünlü ve Hakan, 2001). Ancak, 21. yüzyıl başlarında yapılan bir araştırmada psikoloji alanında yazılan 375.000 makalenin negatif kavramları (depresyon, ruh hastalıkları, kaygı, korku, öfke gibi) incelediği, buna mukabil sadece 1000 makalenin pozitif kavramları konu edindiği tespit edilmiştir (Luthans, 2002b). Yani, 20. yy psikoloji araştırmaları bize travma sonrası stres bozukluğu, depresyon, kaygı, ırkçılık, şiddet, orantısızlık gibi negatif durumlar hakkında çok şey öğretirken, erdem, mutluluk, güçlü karakter özellikleri ve sivil katılıma götüren koşullar hakkında çok az şey söylemişlerdir (Gable ve Haith, 2005). Oysa pozitif durumları ifade eden bu son kavramların insan davranışlarını çalışma ortamında bile etkileyeceği muhakkaktır. Bundan dolayı, pozitifliği ifade eden bu kavramlara dayalı çalışmaların çalışan tutum ve davranışlarının açıklanmasında yeterince kullanılmaması büyük bir eksikliklerdir.

Maslow (1954: 353), bu eksikliğe yaklaşık yarım asır önce, “Motivasyon ve Kişilik” adlı kitabının son bölümü olan “Pozitif Psikoloji’ye Doğru”da işaret etmiş ve bu durumu şu şekilde açıkça tartışmıştır;

*Psikoloji bilimi pozitif oranla negatif tarafta çok daha fazla başarılı olmuştur. Bizleri insanoğlunun eksikleri, hastalıkları, günahları konusunda fazlaca aydınlatırken, onun potansiyelleri, erdemleri, psikolojik zenginliği konusunda karanlıkta bırakmıştır. Sanki psikoloji kendini bile bile misyonunun daha karanlık, daha sert olan yarısıyla kısıtlamıştır.*

21. yüzyıla girildiğinde, Amerikan Psikologlar Derneği’nin o dönemdeki başkanı Martin Seligman ve ekibi, psikoloji alanındaki çalışmalara yeni bir yön kazandırmak gerektiğini fark etmişlerdir. Psikoloji biliminin akıl hastalarını iyileştirmek yanında ihmal edilen diğer boyutları üzerinde çalışmaya karar vermişlerdir. Böylece, psikolojik sorunları olmayan bireylerin kişisel gelişimine ve potansiyellerini fark ederek kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak gayesiyle işe koyulan Seligman ve Csikszentmihaly (2000), pozitif psikoloji özel sayısı olarak çıkardıkları “American Psychologist” dergisinin Ocak 2000 sayısında

bu konuyu gündeme getirip enine boyuna tartışarak, “pozitif psikoloji” yi bir paradigma olarak ortaya koymuşlardır (Compton ve Hoffman, 2012). Psikolojide yeni bir akım olarak değerlendirilen pozitif psikoloji kavramı böylece bilimsel literatürde tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. Seligman’a (2006) göre psikoloji, insanların zayıf taraflarıyla olduğu kadar güçlü taraflarıyla da ilgilenmeli, hastalıklı yanlarını iyileştirmeye çalıştığı kadar güçlü yanlarını daha da kuvvetlendirmeye çalışmalı, sorunsuz insanların hayatlarını daha anlamlı ve tatminkâr kılmaya ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmalıdır (Seligman, 2006; Luthans vd., 2006).

Pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuş, yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenleri, bu pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği hakkında düşünmeye sevk etmiştir. Luthans (2002b), çalışanların güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin geliştirilebilir olduğuna, bu durumun performans artışını sağlamada kayda değer bir işlevselliği olduğuna dikkat çekmiştir. Böylece ilk defa Luthans (2002b) tarafından literatüre kazandırılan “pozitif örgütsel davranış”, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmayı ve bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik faktörleri ölçmeyi, geliştirmeyi ve yönetmeyi, esas alan ve böylece işyerinde performansı artırmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (Luthans, 2002b). Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırma ve uygulamalarını dönüştürecek potansiyele sahip bir paradigma değişimini temsil etmektedir (Luthans vd., 2006).

### **1.2. PÖD Özellikleri**

PÖD daha çok durumsallık-benzeri (state-like) psikolojik kaynaklarla ilgilenmektedir. Bununla değişime ve gelişime açık psikolojik yaklaşımlar kastedilmektedir. Diğer pozitif yaklaşımlar ise daha çok gelişmesi çok uzun süreçler gerektirecek, birçok faktörün varlığı ve yokluğunun belirleyici olduğu, profesyonel müdahaleler gerektiren, göreceli olarak daha sabit kişisel özellik-benzeri (trait-like) niteliktedir. Örnek olarak; zekâ, yetenekler ve kalıtsal özellikler verilebilir. Durumsallık yaklaşımı sayesinde bilim adamları çalışanı ve örgütü geliştirmek için pozitif psikoloji kaynaklarını nasıl kullanabiliriz sorusuna cevap arayabilmişlerdir. Yapılan çalışmalar, örgütsel psikolojik sermayenin, eğitimler ve kısa pratiklerle geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2006; Luthans ve Youssef, 2007).

PÖD'ün beş temel özelliği bulunmaktadır (Luthans vd., 2006). Bunlar, pozitif yaklaşım, bilimsellik, ölçülebilirlik, değişim ve gelişim odaklı yaklaşım ve performans odaklı yaklaşımdır.

1. Pozitif yaklaşım: Geleneksel örgütsel davranış yaklaşımlarında ortalama performansı korumak hedef olarak kabul edilmiş, bunun için de sorunları ortadan kaldırmak ve olası problemlerin önüne geçmek yeterli görülmüştür. Doğal olarak bu yaklaşımın çalışma alanı verimsiz organizasyon yapıları, yanlış liderlik tutumları, etik olmayan davranışlar, stres, çatışma gibi olumsuz durumlar olmuş; yüksek performans, öğrenme ve gelişme, öneylemsel strateji bunların önüne geçememiştir. Örneğin, iş tatminsizliğini azaltmak, iş tatmininin artırılması demek değildir ya da iş yerinde çatışmayı gidermek, çalışma barışı ve sinerji oluşturmak anlamına gelmemektedir.

2. Bilimsellik: PÖD, temelinde pozitif psikoloji bilimi yer alan, bilimsel metotları kullanan bir yaklaşımdır.

3. Ölçülebilirlik: Bilimsellik bağlamından hareketle PÖD aynı zamanda ölçülebilir kavramlarla ilgilenir.

4. Değişim ve gelişim odaklı yaklaşım: İnsan kaynakları yönetimi açısından doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmek gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Hızla değişen bilgi ve teknoloji dünyasında belirsiz çevresel koşullara hızla uyum sağlayabilen örgütler, hem çalışanları hem de kendisi esnek olan, yetenekleri ve kapasitesi geliştirilebilen organizasyonlardır.

5. Performans odaklı yaklaşım: Pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin performansla ilişkisi, araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır.

Yapılan çalışmalarda, işyerinde olumlu örgütsel iklim algısı ile birlikte pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin, çalışanların performansını (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007), iş tatmini, çalışma barışı ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği; devamsızlık, sapkın tutumlar, işten ayrılma niyeti, stres ve kaba davranışlarla negatif yönde ilişkili olduğu (Erkmen ve Esen, 2012) sonucu elde edilmiştir.

Bu durumda, daha verimli bir örgüt ortamı isteyen yöneticiler örgütler PÖD'leri yaygınlaştırmalıdır. Bunun yolu, çalışanların psikolojik olarak güçlü ve zayıf yanlarını, tutumlarına etki eden pozitif ve negatif değişkenleri fark etmekten geçmektedir. Çalışan tutumuna ilişkin bu değerlendirme, PÖD kapasitesinin

geliştirilmesi yönünde doğru politikalarla desteklenmelidir. Bu durum, örgütsel yapının güçlendirilmesine katkı sağlamak anlamında oldukça önemlidir.

### 1.3. PÖD Bileşenleri

Tanımda yer alan ölçmek, geliştirmek ve yönetmek kavramları dikkate değerdir. Bu bağlamda ölçeceğimiz, geliştirip yöneteceğimiz psikolojik faktörler nelerdir sorusuna cevap aramayı gerekli kılmıştır. Bilindiği gibi örgütler; varlıklarından yola çıkarak finansal sermayelerini, çalışanlarından yola çıkarak beşeri ve sosyal sermayelerini ölçmektedirler. Ancak bireylerin kişilik özellikleri ve tutumları açısından güçlü yönlerini hesaba katmayan bu sınıflandırmanın yetersiz kaldığı değerlendirilmektedir.

PÖD, bireyin “kim olduğu” ve geliştirilebilir kapasitesi bağlamında “kim olabileceği” ile ilgilenir (Luthans vd., 2006). Bu, örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerinin (ekonomik, insan ve sosyal sermaye) hiçbirisinin eksikliğini gideremeyeceği bir husustur (Luthans, Luthans, Luthans, 2004). Örgütün şu anki kimliğini ve gelecekteki potansiyelini ifade eden psikolojik sermayesi olarak umut, iyimserlik, toparlanma ve özyeterlilik kavramları tespit edilmiştir. Ancak PÖD, bu kavramların tümünün birleşiminden meydana gelen psikolojik sermayeden farklı bir tanımlamadır ve umut, iyimserlik, toparlanma ve özyeterlilik kavramlarını ayrı birer boyut olarak ele alır (Luthans vd., 2004). Bu bileşenler, birbirlerini destekleyerek geliştiren karakterdedir. Örneğin, umutlu insanlar başarıya ulaşmak için kendi yollarını belirlediklerinden dolayı daha iyimser ve dayanıklıdır. Ya da dayanıklı insanlar olumsuz ihtimaller karşısında daha sağlam durabildikleri için daha özgüvenli karar alabilir, daha özgün deneyimler edinebilirler. Bu da özyeterliliklerini artırır. Sonuç olarak bu bileşenlerin birinin varlığı diğerini daha anlamlı kılar (Avey vd., 2011; Luthans vd., 2007).

PÖD bileşenleri olarak öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramlarının seçilmiş olması tesadüfi değildir. Duygusal zeka, cesaret, bilgelik gibi ölçülebilir birçok kavram içinden bu dördünün birlikte ele alınmasındaki temel faktör, durumsal özellik göstermeleri ve performansa etkilerinin kanıtlanmış olmasıdır (Avey, Wernsing, Luthans, 2008).

Özyeterlilik, kişinin verilen bir görevi hakkıyla yerine getirebilmek için yeterli arzu ve bilişsel kapasiteye sahip olduğuna, eylem planını harekete geçirebileceğine dair kendine inancını ifade eder (Stajkovic ve Luthans, 1998). Umud, başarmak için amaçlara giden yolda sabretmek ve gerektiğinde alternatif

çözüm yolları üretebilmek (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak ve Higgins, 1996) demektir. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olabileceğine dair pozitif düşünceye sahip olmak (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010), toparlanma yeteneği ise aksilikler veya olumlu değişiklikler kısaca her türlü güçlük karşısında kendini kolayca toparlayabilmek ve eski performansını yakalayabilmek olarak tanımlanmaktadır (Sinclair ve Wallston, 2004 ).

### 1.3.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik kavramını ilk kez bilimsel olarak çalışma konusu yapan Albert Bandura'dır. Bandura (1977), özyeterliliği geliştirdiği sosyal bilişsel kuram kapsamında ele almış, daha sonra da bu kavramı bağımsız olarak ele alan birçok çalışma yapılmıştır. Bandura (1977), özyeterlilik kavramının etki alanlarını tarif etmiştir. Buna göre öz-yeterlilik algısı bireyin,

- Kendisi için belirleyeceği doğru davranışın niteliğini,
- Bu davranış için ne kadar çaba harcayacağını,
- Bir engel ya da aksi durumla karşılaşıldığında bu davranışı ne kadar sürdüreceğini,
- Başarısızlık karşısındaki tepkilerini etkiler (Bandura, 1977).

Bu kavramın literatürde kabul gören tanımını ise yine Bandura (1994) tarafından yapılmıştır: Özyeterlilik, bireyin, karşılaşılabilecek muhtemel durumları yönetmek için yapılması gerekenleri belirlemek ve süreci yürütmek için kendi kapasitesine olan inancıdır (Bandura, 1994). Anlaşılacağı gibi özyeterlilik kavramı doğrudan yeteneğe değil kişinin kendi yetenek ve kapasitesine olan inancına işaret eder. Sorunlarıyla baş edemeyen birçok kişi bu durumu, çözüm için gerekli becerilere sahip olmadıkları için değil, bu becerilerini harekete geçiremedikleri için yaşarlar. Bir yeteneğe sahip olmak her zaman o beceriyi kullanabilmek anlamına gelmez (Bandura, 1989). Kişi bir göreve ilişkin yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olsa bile, bunun farkında olmayabilir ya da emin olmayabilir. Bu şüphesi nedeniyle başlamayı bile başaramayabilir. Dolayısıyla kişinin sahip olduğu kaynakların farkında olması ve bunlardan emin olması, gerekli davranışı sergilemek ve sürdürmek için mutlaka gereklidir. Bu, özyeterlilik (Bandura, 1989).

Luthans (2002a) özyeterliliği, özgüven kavramıyla ilişkilendirerek tarif eder ve bireyin azim göstererek zorluklara göğüs germesini, daha fazla çaba harcamak için motivasyonunu, sorunlarla karşılaştığında hemen yılmayıp istikrarla devam



etmesini sağladığını ifade eder (Luthans, 2002a). Sonuç olarak kendine gerçekçi yüksek hedefler belirleyen, bu hedeflere ulaşmak için tüm kapasite ve kaynaklarını harekete geçirebilen, süreç içinde zorluklarla karşılaştığında pes etmeyen kişiler özyeterliliği yüksek kişilerdir. Bunun örgütsel süreçlerin tamamına sağlayacağı katkı ise ortadadır (Bandura, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998; Luszczynska ve Schwarzer, 2005).

Tüm bunlardan hareketle özyeterlilik, kişinin kendini bir konuda yeterli hissedip kendine güvenmesinden öte bir durumu ifade eder ve;

- Bir hedefin belirlenmesi
- Hedefe ulaştıracak doğru davranışın belirlenmesi ve planlanması,
- Süreç içinde sahip olunan kaynakların (bilgi ve beceriler, imkânlar vd.) farkında olunması ve bu kaynakların organize edilmesi,
- Karşılaşılabilecek güçlüklerin de hesaba katılması ve eylem planı oluşturulması
- Nihayetinde elde edilecek kazancın bu maliyetlere (harcanacak emek, zaman vs.) değip değmeyeceğinin hesabı gibi faktörleri içeren bilişsel bir süreçtir.

Öz-yeterlilik PÖD bileşenleri içinde, bilimsel dayanağının daha sağlam ve gelişime açık olması ile performans üzerindeki etkisinin kanıtlanmış olması nedeniyle pozitif örgütsel davranış özelliklerini en iyi karşılayan kavramdır (Luthans vd., 2006).

Ayrıca özyeterlilik algısının evrensel olup olmadığı araştırılmış, beş ayrı ülkede yapılan çalışmada, özyeterliliğin evrensel bir psikolojik faktör olduğuna ilişkin anlamlı bulgular elde edilmiştir (Luthans vd., 2006).

### **1.3.1.1. Özyeterliliğin Türleri ve Boyutları**

Öz-yeterlilik, “göreve özgü özyeterlilik” ve “genel öz-yeterlilik” olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır (Chen, Gully ve Eden, 2001). Özyeterliliği kişisel bir özellik olarak değil durumsal bir kavram olarak ele alan Bandura'nın (1997) bu yaklaşımı, göreve özgü özyeterlilik tanımına karşılık gelir. Burada değerlendirmeye konu olan, kişinin belirli bir zamanda, üstlendiği belirli bir görev konusunda kendi yeterliliğine ilişkin algısıdır; bir alanda kendini yeterli hisseden birey başka bir alanda yetersiz görebilir. Bu bağlamda genel yeterlilik, bireyin kendi yeteneklerine ve kapasitesine olan inancını, belirli koşullara ve durumlara has kılmayıp geniş bir

bağlamda değerlendirdiği durumlarda söz konusudur ve bir kişilik özelliği olarak değerlendirilir. Göreve özgü özyeterlilik ise hedeflenen sonuca götürecekt davranışlarla ilgilidir; matematiksel yeterlilik, sosyal ilişkilerde yeterlilik, dil yeterliliği gibi. Bandura (1997) göreve özgü özyeterliliğin yordayıcı etkisinin daha kuvvetli olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla özyeterlilik çalışmaları daha çok bu alana özgü yürütülmektedir (Bandura, 1997; Chen vd., 2001). Ancak birbiri ile etkileşim içinde olan ve aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan bu iki özyeterlilik türü tamamen farklı iki kavram olarak ele alınamaz (Chen vd., 2001).

### 1.3.2. Umut

Umut, her şeyin yolunda gideceğine dair bir inanç ve beklentinin ifadesidir.

Tarihi süreç içinde tanımı metafizik bir duygusal bekleyişten bilişsel bir motivasyona evrilen umut kavramı bir pozitif psikoloji kaynağı olarak tartışılmaya Snyder'ın çalışmalarıyla başlamıştır (Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon ve Harney, 1991). Snyder'a (1991) göre umut, amaç belirleyebilme iradesini ve bu amaçlara ulaşabilmek adına engellerin üstesinden gelebilme inancını içeren bir motivasyondur. Bir duygudan ziyade dinamik, bilişsel bir motivasyona ait bir sistemdir. Belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde duygular bilinci takip eder (Snyder vd., 1991). Umut kavramının çalışan davranışına ve görev performansına olumlu etkisini, yapılan araştırmalar desteklemektedir (Özyılmaz, 2016).

#### 1.3.2.1. Umut Boyutları

Umut hakkında literatürü geriye doğru taradığımızda milattan öncelere kadar gideriz. Başlı başına bir kavram olarak ele alınması ise bir Hristiyan teoloğu olan Aquinas'la (1225-1274) başlar. Sonrasında Kant (1724-1804), Bloch (1886-1944) ve Gabriel Marcel'in (1889-1973) konuyla ilgili kavramsal çalışmaları olmuştur (Koç, 2008). Bu çalışmalarda umut, hedeflerin gerçekleştirilebileceğine ilişkin bir algı olarak değerlendirilmiştir. Bu kavramsallaştırma, kişinin amaca yönelik faaliyetlerinin oynadığı önemli role vurgu yapar. Snyder, bu amaç yönelimli faaliyetleri iki boyutlu bilişsel bir yapı olarak tanımlamıştır (Snyder vd., 1991);

1. Amaç yönelimli motivasyon (Agency): Kişinin bir eylemi başlatma ve sürdürme kapasitesine olan inancını ifade eder.

2. Yöntem geliştirebilme kapasitesi (Pathway): Kişinin amaca ulaşmak için yöntemler geliştirebileceğine olan inancını ifade eder.

Bu iki boyutun etkileşimli olarak bir araya gelmesi umut olarak adlandırılır (Snyder vd., 1991). Bu tanımlama umut'u günlük kullanılan umuttan ve diğer yakın

kavramlardan pozitif örgütsel davranış bağlamında ayırmaktadır. Bu açıdan umut sadece kişinin, hedeflerin ulaşılabilir olduğunu düşünmesi değil; aynı zamanda hedefe ulaşmak için yöntemler geliştirebileceğine, zorlukların üstesinden gelmek için alternatif çıkış yolları bulabileceğine ilişkin inancını yansıtmaktadır (Luthans, 2002b).

Snyder'e (2003) göre bu iki boyut birbirlerinin etkilerini olumlu yönde artırmaktadır. Kişinin hedefe ulaşma isteği ve motivasyonu, çözüm bulma yönünde gayretini artırır. Hedefe ulaşmak için yollar bulabileceğini gören kişi de sonuca ulaşmak için daha istekli davranır. Yani umutlu olur. Bu teori, hedefe ulaşmayı isteme (agency) ve hedefi elde etmek için planlama yapabilme (pathway) boyutlarının birbirleri ile bağlantılı olduğunu ve umudun var olabilmesi için biri olmadan diğerinin tek başına yeterli olmayacağını söylemektedir (Snyder, Lopez, Shorey, Rand ve Feldman, 2003).

Amaç yönelimli motivasyon olarak agentic bakış açısı, kişide 'yapabilirim' düşüncesini doğuran bilişsel bir uyarıcıdır ve kişinin değer yüklediği hedeflerine ulaşabilmesi için yeteneklerine olan güveniyle ilgilidir (Snyder vd., 2003). Bazı araştırmacılar, hedefe ulaşma iradesi'nin (agency) bir ifadesi olarak motivasyonel öğelerin, hedefe ulaşmak için yöntemler belirlemekten daha önemli olduğunu savunurken (Cramer ve Dyrkacz, 1998) bazıları da uygulanacak bir strateji yoksa amaç yönelimli bir motivasyonun işe yaramayacağı görüşündedirler (Irving, Snyder ve Crowson, 1998).

Sonuç olarak Snyder'ın (1991; 2003) umut teorisinin anlaşılması için dört kavramın iyi anlaşılması gerekir. Bunlar amaçlar, yöntemler, amaç yönelimli motivasyon ve engellerdir. Kendisi için belirlediği değerli amaçlar için mücadele etmek, insan için bir ihtiyaçtır. Bu nedenle 'uğruna emek sarf etmeye degecek' amaçlar, umut teorisinin dayanak noktasıdır ve umutlu düşünceye bir başlangıç ve bitiş noktası belirler (Snyder vd., 1991). Amaçlar kısa vadeli ya da uzun vadeli olabilir ya da gerçekleşme ihtimali az ya da çok olabilir. Önemli olan 'değerli' ve 'belirsiz' olmasıdır (Snyder, 2000). Kimse kendisi için önemli olmayan bir şey için çabalamaz; gerçekleşmesi kesin bir şey içinse umuttan söz edemeyiz. Yöntemler düşüncesi ise kişinin amaçlara ulaşmak için takip etmesi gereken rotayı belirleyebilecek yeteneğe sahip olduğuna dair algısıdır (Snyder vd., 1991). Hedefe

atfedilen önem ve hedefe ulaşma ihtimalinin algılanan derecesi, umudun derecesinin de belirleyicilerindedir (Snyder, 2000).

Amaç yönelimli motivasyon, kişiye bu rotayı takip etme enerjisi sağlayan bir motivasyona işaret eder; kişinin hedefine ulaşmak için kendinde hissettiği güçtür ve umut teorisinin lokomotifidir. Bu boyut geçmişte, şimdi ve gelecekte hedefe doğru yürürken doğru kararlar verildiğine ya da verilebileceğine yönelik bilincin ifadesidir (Snyder vd., 1991). Engeller ise kişinin hedefine giden yolda yürürken karşılaştığı ve kişiyi vazgeçmek ya da yeni alternatifler üretmekten birini seçmek zorunda bırakan olaylardır (Snyder, 2000). Sonuç olarak;

- ‘Bu’ noktadayım ve ‘o’ noktaya ulaşmak istiyorum (goals)
- Hedeflerime ulaşmak için neler yapmam gerektiğini belirleyebilirim (pathway thinking)
- Bu hedefi gerçekleştirmek için gereken enerjiye sahibim (agency thinking)
- Karşıma bir engel çıktığında vazgeçmem, alternatif çıkış yolları bulabilirim; buna inanıyorum, diyen birisi “umut” sahibidir.

#### **1.3.2.2. Umut Türleri**

Pozitif örgütsel davranış bileşeni olarak umut kavramını ölçmek için Snyder eğilimsel (dispositional) ve durumsal (state) olmak üzere iki farklı ölçüm aracı geliştirmiştir. Eğilimsel umut ölçeği (Snyder vd., 1991), kişilerin genel umut eğilimini ölçme amacı taşır. Snyder vd.’nin (1991) eğilimsel umut ölçeğini Türkçeye uyarlayarak yaptıkları çalışmalarda Akman ve Korkut (1993), ölçeğin orijinalinden farklı olarak tek boyutlu bir yapı sergilediğini, umudun yöntemler belirleme (pathway) ile ilgili boyutunun tespit edilemediğini ifade etmişlerdir.

Durumsal umut ölçeği (Snyder vd.,1996) ise belirli bir anda, belirli koşullar altında kişinin umut düşüncesinin fotoğrafını çeker. Bu bağlamda umut kavramından bahsederken, hangi tür umuttan bahsedildiği önemlidir. Tez çalışmamızda Snyder vd. (1996) tarafından hazırlanan durumsal umut ölçeği kullanılarak kişilerin o anki umut algıları ölçülmüştür.

#### **1.3.3. İyimserlik**

İyimserlik, kişinin içinde yaşadığı koşullardan bağımsız olarak görece, sürekli ve tutarlı biçimde yaşamında olumsuzluklar yerine olumlu durumlarla karşılaşacağına inanma eğilimi olarak tanımlanmıştır (Scheier ve Carver, 1992).

İnsanlar hayata bakış açıları itibariyle farklıdır. Bazıları işlerin yolunda gideceğini düşünür ve genellikle başlarına iyi şeylerin geleceğine inanırken diğerleri mutlaka bir aksilik çıkacağını düşünür, işlerin istedikleri gibi sonuçlanmasına engel olacak bir şeyleri adeta beklerler (Scheier ve Carver, 1985). Günlük hayatımızda da gözlemleyebileceğimiz gibi iyimserlik ve kötümserlik tavrı zamana ve koşullara bağlı değildir; iyimserler, zorlu koşullar altında da iyi şeyler umarlar, kötümserler ise her zaman ve durumda kendilerini karamsar bakmaya sevk edecek bir problemlilik nokta bulurlar. Zaten birini iyimser diğerini kötümser yapan tam da budur (Scheier ve Carver, 1985). İyimser kişiler, olumsuz koşullar altında olumlu sonuçlar elde edeceklerine dair genel bir beklentiye sahiptirler; aktif, problem odaklı değil çözüm odaklı yaşayan, enerjik kişilerdir (Scheier ve Carver, 1985; 1992).

Scheier ve Carver'a (1985) göre iyimserlik, kişilerin davranışları üzerinde etkili, sabit bir kişilik özelliğidir. İyimserliği moral, yaşam doyumu, psikolojik iyi olma hali gibi kavramların durumsal bir sonucu olarak değerlendiren çalışmaların aksine Scheier ve Carver (1985), iyimserliği bu kavramların sebebi olan kalıcı bir eğilim olarak ele almışlardır (Scheier ve Carver, 1985). Bu bakış açısı iyimserliği, kendi bağlamında bağımsız bir örgütsel davranış bileşeni olarak ele almak ve ölçmek gerekliliğini doğurmuştur.

### **1.3.3.1. Davranışsal Öz-düzenleme Modeli ve İyimserlik Kavramı**

İyimser insan nasıl davranır? Scheier ve Carver (1985) bu sorunun cevabını öz-düzenleme modeline dayandırarak açıklar. Bu modele göre, belirgin bir hedefe ulaşmak isteyen kişi, öncelikle amaca yönelik davranışlar geliştirmek için kendine odaklanır. Eğer tutumu ile hedefi arasında bir uyumsuzluk varsa bu uyumsuzlukları gidermesi gerekecektir. Bazen kişi durumsal nedenlerle ya da kişisel yetersizliklerinden (gerçek ya da algısal) dolayı bu noktada zorlanabilir. Bu durumda durur ve durumu yeniden değerlendirir. Hedeflerine ulaşabilmek adına gerekeni yapabileceğine dair inancı varsa problemlerin çözümüne, bu kez de başka ve belki daha kapsamlı bir açıdan yeniden odaklanır. İyimser kişiler için bu durum, başarılı sonuç almaya dek böyle devam eder. Eğer kişi sorunların üstesinden gelmeye yetecek önlemleri alabileceğine inanmıyorsa, hedefinden vazgeçme eğilimi gösterecektir. Açıkça vazgeçmek mümkünse vazgeçecek, değilse kendisinden beklenen davranışları sürdürse bile zihinsel olarak artık böyle bir hedefi olmayacaktır (Scheier ve Carver, 1985).

Çalışan tutumu açısından bu durum oldukça önemlidir. Hedefin gerektirdiği tutumu benimsemekte zorlanan ve zihinsel olarak vazgeçmiş bir çalışan, kendisinden beklenen davranışları sergiliyor olsa da artık o hedefe dair motivasyonunu yitirmiştir. Bundan dolayı iyimserlik tutumu, çalışma düzeni açısından oldukça önemlidir.

### 1.3.3.2. İyimserlik Türleri ve Özellikleri

Literatürde iyimserlikle ilgili iki farklı yaklaşım göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki iyimserliği, yaşamdaki zorluklara ve engellemelere rağmen işlerin yoluna gireceğine dair olumlu beklenti olarak görürken ikincisi, bir yüklenme biçimi yani kişinin olumlu ya da olumsuz olayların meydana gelme nedenini açıklamak için kullandığı bilişsel bir kavram olarak tanımlamaktadır (Scheier ve Carver, 1993). Bu görüşe göre iyimserler, yaşamda karşılaştıkları başarısızlık ya da olumsuzlukları;

- Geçici (telafi edebilirim),
- Kontrol edilebilir (bir daha olmasına engel olabilirim),
- Belli bir soruna özgü (bu duruma has bir sorun, hep böyle olmaz),
- Dışsal faktörlere bağlı (suç benim değil) olarak değerlendirmektedirler.

Kötümserler ise; sorunları ve olumsuzlukları kalıcı (bu durumun telafisi imkânsız), genel (hep böyle oluyor) ve kişisel (ben hep böyle yapıyorum/bu hep benim başıma geliyor) olarak değerlendirmektedirler (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010).

İyimserlik için yapılan bu ikinci tanım, olumlu sonuçlar elde edildiğinde kişilerin kendilerine pay çıkarmalarını mümkün kılar. Böylece kişiler, bir başarı ortaya çıktığında bunu, kurulu sistemin doğal sonucu değil kendi emeklerinin karşılığı olarak görürler. Bu anlayış, özverili çalışma ve bağlılığı beraberinde getirir. Çalışanların artan öz saygıları, başarıma inancı ve motivasyon doğurur. Ayrıca kişiler kendilerini depresyondan, suçluluk duygusundan ve umutsuzluktan uzak tutma şansı bulurlar. Bunlar, örgütte hedefe ulaşma yönünde, olumlu bir atmosfer oluşmasına sunulacak değerli katkılardır (Luthans ve Youssef, 2004).

İyimserlik, edinilebilir bir özelliktir. Öğrenilmiş çaresizlik kavramının da isim babası olan Seligman tarafından ilk kez kullanılan “öğrenilmiş iyimserlik”, insanların öğrendikleri negatif düşünme biçimlerinden vazgeçebileceklerini, onun yerine gerçekçi bir iyimserlikle olayları pozitif yorumlamayı öğrenebileceklerini söyler (Compton ve Hoffman, 2012). İnsanlar yaşananların nedenlerini, değer yargıları,

edindikleri bilgiler ve yaşam deneyimlerine dayanarak açıklarlar. O halde bazı bilişsel beceriler ve olumlu tecrübeler edinerek iyimserlik kazanılabilir. Nitekim iyimserliği geliştirme amacıyla yapılan birçok çalışma (eğitim programları, danışmanlık uygulamaları gibi) incelendiğinde bireylerin iyimserlik düzeylerinde anlamlı düzeyde artışlar meydana geldiği görülmektedir (Seligman, 2006).

İyimserliğin örgütlerde olumlu etkiye sahip potansiyel gücü kanıtlanmıştır. Ancak gerçekçi olmayan bir iyimserlik başarısızlıkların sorumluluğunu üstlenmeme ve gerekli dersleri çıkaramama tuzağına düşürebilir. Eğer sorun sahiden “o” kişiden kaynaklanıyorsa, “her zaman ya da sıklıkla meydana geliyorsa”, “telafi edilemiyorsa” bu durumda iyimser olmakla ilgili faydalardan söz edemeyiz. İyimserlik ancak gerçekçi bir durum değerlendirmesi yapılarak başarı ve başarısızlığın sebeplerinin doğru tespit edildiği durumlarda işe yarar bir psikolojik faktördür (Schneider, 2001).

#### **1.3.4. Toparlanma**

Toparlanma ya da dayanıklılık olarak Türkçe’ye çevrilen ‘resilience’ kavramı; zorluk, belirsizlik, çatışma gibi problemlili durumlar ya da olumlu anlamda değişiklik, ilerleme ve sorumluluk artışı gibi durumlarda kendini toparlayarak yeni duruma uygun doğru stratejiyle hareket edebilme kapasitesidir (Luthans, 2002b; Sinclair ve Wallston, 2004). Toparlanma yeteneğine sahip kişiler, pozitif veya negatif, stres oluşturan herhangi bir durumla karşılaştığında başarıyla göğüs geren ve sarsılmadan devam edebilen kişilerdir (Luthans, 2002b). Avey vd. ’nin (2008) tanımına göre ise toparlanma yeteneğine sahip birey, zorluklar karşısında geri adım atmayan, olumsuzlukları dirayetle göğüsleyen ve bu durumun kendisini hedefinden alıkoymasına izin vermeyerek başarıya ulaşan bireydir (Avey vd., 2008).

Luthans (2007), toparlanma kavramını negatif veya pozitif, artan sorumluluklara karşı geri çekilme ve yeniden hamle yapmaya yönelik geliştirilebilir bir kapasite (Luthans vd., 2007) olarak tanımlayarak kavramın geliştirilebilir yanına dikkat çekmiştir. Örgütsel alanda toparlanma, iş ortamındaki çatışma, başarısızlık, belirsizlik, engel, değişim gibi olumsuz ya da görevde yükselme, artan sorumluluklar gibi olumlu anlamda stres kaynağı durumlar karşısında bu durumla baş etme kapasitesine işaret eder. Araştırmacıların ısrarla üzerinde durduğu gibi kavram sadece olumsuz durumlarla değil, olumlu değişimlerle de ilgilenir.

Toparlanma, basitçe bir ‘uyumluluk’ davranışı olarak tarif edilemez ancak insan doğasında var olan uyum (adaptasyon) sistemi içinde tanımlanmalıdır (Masten,

2001). Toparlanma yeteneğine sahip bireyler, zorlu süreçleri atlattıktan sonra eski performans seviyelerini kısa sürede yakalayabilirler. Bu durumun sağladığı en değerli katkı, hızlı değişikliklere kolay uyum sağlayabilme avantajıdır. Küresel rekabet ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı değişim hızı, çevresel değişimlere uyum kapasitesini örgütler için bir varoluş gereği haline getirmiştir. Dayanıklı çalışanlar, değişimlere daha kolay uyum sağlarlar ve dolayısıyla yenilikçi kararlar almakta daha cesaretli davranırlar (Luthans vd., 2007).

Bu şekilde 1970’li yıllardan itibaren ‘insan, problemler karşısında sarsılmadan nasıl durabilir ve hayatına devam edebilir’, sorusuna cevap arayan toparlanma çalışmalarına, 2000’lerin başında, pozitif psikoloji ile birlikte, ‘kişi hayatındaki olumlu değişiklikler ve artan sorumluluklarıyla nasıl baş edebilir’ boyutu da eklendi (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Böylece toparlanma kavramı zorluklar karşısında toparlanma tavrı ve meydan okuyucu pozitif değişimler karşısında toparlanma tavrı olmak üzere iki açılı bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir (Masten, 2001).

#### **1.3.4.1. Toparlanma Boyutları**

Toparlanma kavramına ait dört boyuttan söz edebiliriz (Polk, 1997). Bunlardan birincisi eğitimsel boyuttur. *Eğitimsel boyut*, literatürde koruyucu faktörler olarak da anılan zekâ, özgüven, özsaygı, özyeterlilik gibi fiziksel ve psikososyal kişi tutumlarını temsil eder. İkincisi ilişkiler boyutudur. *İlişkiler boyutu*, kişiye sosyal destek olarak dönen kişiler arası ilişkiler ve sosyal becerilere dayalı boyuttur. Üçüncüsü felsefi boyuttur. *Felsefi boyut*, kişinin dünya görüşünde denge sağlayan anlamlılık ve amaçlılık düşüncesine dayanır. Sonuncusu ise durumsal boyuttur. *Durumsal boyut*, toparlanma kavramını, stres kaynağı olan durum karşısında geliştirilen duruma özgü tutum olarak tanımlar. Bilişsel yetenekler, problem çözme yeteneği, gerçekçi amaçlar belirleyebilme ve olayların sonuçlarını doğru değerlendirebilme mahareti, esneklik, sabır, beceriklilik gibi kişilik özellikleri kişinin durum karşısında toparlanma kabiliyetini destekler. Modelde, eğitimsel ve durumsal yaklaşım birbirini destekler. Örneğin, etkin problem çözme deneyimleri özgüven, özsaygı gibi toparlanmanın eğitimsel boyutunu destekleyerek geliştirir. Bu eğitimlerin gelişmesi de etkin problem çözme kabiliyetini geliştirir (Sinclair ve Wallston, 2004).



### 1.3.4.2. Toparlanma Özellikleri

Toparlanma yeteneğine sahip insanların 3 ayırıcı vasfından söz edilebilir (Coutu, 2002):

1. Gerçekleri kabul etme ve yüzleşme kapasitesi: “Kabullenmenin beş evresi”ni tarif eden Kübler-Ross (2014) modeline göre, insan bir zorlukla karşılaştığında önce bu durumu ‘inkâr’ eder. Sonra ‘kızgınlık’ baş gösterir. Ardından ‘pazarlık’ süreci başlar; gerçeğin kısmen kabulü. Kişi gerçekle yüzleşmek zorunda kaldığında ‘depresyona’ girer ve nihayet ‘kabullenir’. Hâlbuki daha her şey yeni başlıyordur. Zira sorunları çözmek için önce kabullenmek gerekir. Kişi sorunlarını çözdükçe gelişir, güçlenir ve olgunlaşır. O halde her şey meselenin tüm gerçekliğiyle başlar.

2. Hayata anlam yükleme yeteneği: Yaşadığımız yerin cennet olmadığını; iyiliğin de kötülüğün de dünyada bulunduğunu bilmek ve bunu hayatın doğası olarak görebilmek kişiye önemli bir kapasite sağlar. Yaşamı böyle kabul etmek aynı zamanda hayatın her koşulda anlamlı ve mücadeleye değer olduğuna dair bir inanç geliştirir. İşte olumlu-olumsuz yaşanan her şeyin hayatın bütünü içinde bir anlamı ve değeri olduğunu fark etmek ve acaba şimdi, bu durumda ne yaparsam bu, değerlerim açısından en doğrusu olur, sorusunu sorarak yaşamak kişinin dayanıklılığını artıracaktır.

3. Doğaçlama yeteneği: Sızlanmadan, şikâyet etmeden, bahanelere sarılmadan, var olan imkânlar nelerse onları kullanarak problem çözme becerisidir. Bazen öyle durumlar yaşanır ki, probleminizi çözmek için her zaman sahip olduğunuz imkânlara sahip olamazsınız. Kibriti ya da çakmağı olmayan ama ateş yakması gereken biri gibi mesela. Açık ve alışıldık yöntemlere ya da imkânlara sahip olmayan ama toparlanma yeteneğine sahip insanlar, eldeki imkânları birlikte değerlendirerek çözüm üretirler. Sorunlar karşısında eli kolu bağlı oturmak yerine yapılabilecek olanın en iyisini yapmak üzere imkânlarını seferber ederler. Buna 1992’de Florida’yı yerle bir eden Andrew kasırgası sırasında arabalarında ve karavanlarda yaşayan insanlara kargo teslimi yapmış olan UPS Kargo güzel bir örnektir.

Özyeterlilik ve umut kavramlarıyla karıştırılan ve ortak noktaları da bulunan toparlanmanın kavramsal farklılıkları vardır. Özyeterlilik daha çok öneylemsel (proaktif), toparlanma ise tepkisel (reaktif) bir tutumdur. Özyeterlilik, bir inisiyatif için motivasyon kaynağı iken toparlanma bir durum karşısında gösterilen reaksiyonu

temsil eder; bu reaktif tutum güç durumların en iyimser insanlar için bile zor olduğunu baştan kabullenerek zorlukları dirayetle göğüslemektir. Toparlanma tutumu, aynı zamanda öneylemsel bir tavır olarak da geliştirilebilir; olumsuzlukları bir sıçrama tahtası olarak değerlendiren ve bu yönde çaba sarf eden kişi reaktif değil proaktif bir toparlanma tutumu seğılemiştir (Luthans vd., 2007).

Umut kavramının da toparlanma kavramıyla hem ilgisi hem de farkları vardır. Toparlanmanın, umut kavramının amaç yönelimli motivasyon (agency) boyutuyla değil ama yöntem belirleme (pathway) boyutuyla ilgisi olduğu söylenebilir (Luthans, 2002b).

Eskiden toparlanma çok az insana bahşedilmiş sıra dışı bir yetenek olarak kabul edilirdi ancak bugün anlaşılmıştır ki diğer pozitif örgütsel davranış bileşenleri gibi günlük hayatın içinde edinilebilir, öğrenilebilir, geliştirilebilir bir kapasitedir (Luthans, 2002b). Akıl, duygular, aile ve diğer sosyal ilişkiler, problem çözme kabiliyeti, bağımsızlık, ileri görüşlülük ve amaç odaklılık gibi toparlanma tutumu olarak tanımlanan kavramların hepsi öğrenilebilir ve geliştirilebilir kavramlardır (Bandura, 2000). Durumsal ve ölçülebilir oluşu nedeniyle de bir PÖD bileşeni olarak tanımlanmıştır.

## 2. SÜBJEKTİF UYUM ALGILARI

### 2. 1. Uyum Kavramı

Çalışan ve örgütün beklenti ve değerlerinin birbiri ile bağdaşması olarak tanımlanan (Chatman, 1991; Kristof, 1996; Cable ve Edwards, 2004) uyum kavramı örgütsel davranış alanında belirleyici öneme sahiptir; kişiler kendilerine uygun bir iş ve uyum içinde çalışabilecekleri bir ortam, örgütlerse uyumlu çalışanlar ister, uyumsuzluk gösterenlerle çalışmak istemezler. Kısaca uyum algısı, kişilerin ve örgütlerin tutum, davranış ve kararlarını etkileyen örgüt yaşamının en can alıcı faktörlerinden biridir.

Uyum kelimesi, bir bütünün parçalarıyla uygunluğu, birlikte düzen oluşturma hali, ahenk, harmoni olarak tarif edilen ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2016), herkesin tanımı ve önemi hakkında söz söyleyebileceği bir kavramdır. Aslında psikolojik bir ihtiyaç olan uyum doğuştan gelir. İnsanın, taleplerinin ya da ihtiyaçlarının karşılanması adına karşı karşıya kaldığı tehdit ve risklerle baş edebilmek için verdiği reaksiyon olarak tanımlanan psikolojik uyum bir anlamda savunma mekanizması olarak da düşünülebilir (Gençöz, 1998). Bu bağlamda psikolojik uyum kavramının üç aşamalı bir süreci ifade ettiği söylenebilir:

- Talepler/ ihtiyaçların doğması
- Taleplerin/ihtiyaçların algılanma düzeyi ve biçimi
- Algılanan talep/ihtiyacın karşısında geliştirilen reaksiyon

Hayatın her alanında gözlemleyebileceğimiz uyum kavramına bir örnekle açıklık getirelim; vücut ısısının belirli bir dengede kalması hayatın devamı için bir gerekliliktir (talep). Üşüdüğümüzde vücut ısısı düşer (çevresel tehdit). Beynimiz bu durumu algıladıktan sonra bazı kas gruplarına uyarı gönderir (talebin algılanması) ve böylece kasılma ve titremelere neden olur (reaksiyon). Titremelerin ortaya çıkardığı ısı, vücut ısısının yükselmesine yardım eder, bu durum ideal vücut ısısına ulaşıncaya dek devam eder (talebin gerçekleşmesi/denge). Bu örnekte görüldüğü gibi vücudun talebi olan vücut ısısının dengede kalması hali kendisinde zaten var olan bir mekanizmanın işletilmesi ile karşılanabilmektedir. Biyolojik bu durum aslında psikolojik ve sosyal boyutta da çok benzer şekillerde ortaya çıkar (Gençöz, 1998).

Yukarıdaki örnekten devam edersek; vücudumuz, nihai dengenin sağlanabilmesi için gerekli bütün mekanizmalara sahiptir: Tehdidi doğru ve zamanında algılayabilen ve doğru reaksiyonu verebilen beyin, beynin komutlarını algılayan ve yerine getiren bir kas sistemi... Vücudu bir örgüt, organ ve sistemleri de çalışanlar olarak düşünürsek organ ve sistemler, vücudun talebini yerine getirecek donanıma sahiptir. Öte yandan vücut, organ ve sistemlerin ihtiyaçlarını (besin, oksijen, vs.) karşılayabilecek mekanizmalara sahiptir. Vücut ısısı dengesi bu karşılıklı etkileşiminin ve talepleri ve ihtiyaçları koordine eden düzenin sonucudur.

Konuyla ilgili bir başka örnek, Edward Deming'e (2009) ait orkestra örneğidir. Deming, uyum içinde çalışan sistemi bir orkestraya benzeterek açıklar. Deming'e göre orkestra, iyi işleyen bir sistemin en güzel örneğidir. Müzisyenler tüm yeteneklerini sergileyerek en iyi solo performansı sergilemek için değil, hep birlikte dinleyicinin kulağına hitap etmek için ordadırlar. Bu, birbirlerini duymalarını ve desteklemelerini gerektirir. Londra Filarmoni Orkestrasındaki 140 müzisyenin her biri diğer 139'unun yaptığı müziği desteklemek için oradadır. Orkestra şefi, bazen ahengi bozan yetenekli ama kaprisli bir müzisyeni frenlemek; bazen de daha zayıf olanı cesaretlendirmek zorunda kalabilir. Her biri ayrı ayrı dahi müzisyenlerden oluşan bir topluluk iyi müzik yapmak için yeterli olmaz, anahtar kelime uyumdur. Bazen uyumsuz bir iyi, işleri berbat edebilir. (Deming, 2009)

Orkestra şefi, örneğin, keman çalmayı bilmek zorunda değildir. Zaten her enstrümanı çalması da imkânsızdır. Yapması gereken, koordinasyondur. Ayrıca iyi müzik için aletlerin akortlu olması, müzisyenlerin de nota takip etmesi gerekir. Uyumdan kastedilen de tam olarak budur.

## 2.2. Örgütsel Uyum

Uyum kavramı, çok geniş anlamlara gelebilecek bir kavramdır. Deming'in (2009) orkestra örneği, uyum kavramının anlaşılması için güzel bir örnektir. Ne var ki örgütsel davranış literatürü incelendiğinde örgütlerde uyum kavramının tanımı, parametreleri, türleri, ölçüm biçimleri konusunda bir fikir birliği olmadığı hemen fark edilmektedir. (Kristof, 1996; Kristof vd., 2005) Bunun sebebi konunun örgütlerdeki bireyler, diğer çalışanlar, yapılan iş, yönetici ve örgüt kültürü, değerleri gibi birçok örgütsel davranış parametresinin dâhil olduğu çok boyutlu bir sistemde tartışılma zorunluluğudur (Kristof, Jansen ve Colbert, 2002). Bununla birlikte kuşatıcı bir tanım yapmak gerekirse uyum, kişilerin yapılan iş, örgüt, grup veya meslek gibi çevreleri ile aralarında oluşan eşleşme, uygunluk, bağdaşma ya da benzerliğin biçimi ve derecesi olarak tanımlanabilir (Kristof, 1996). Buna göre en az biri diğerinin ihtiyaçlarını karşılıyorsa, benzer temel özellikler paylaşıyorsa, ya da en ideal olarak her ikisi de gerçekleşmişse uyumdan bahsedilebilir (Kristof, 1996).

## 2.3. Sübjektif Uyum-Objektif Uyum Kavramları

Örgütlerde uyum düzeyinin nasıl ölçüleceği problemi, objektif ve sübjektif uyum kavramlarını doğurmuştur. İki tür ölçme yöntemi kullanılmaktadır; doğrudan ölçüm ve dolaylı ölçüm (Kristof, 1996). Dolaylı ölçümlerde çalışanlara kendileri hakkında sorular sorulur ve elde edilen veriler farklı kaynaklardan toplanan örgütsel verilerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırma, bağımsız bir araştırmacı tarafından yapılır. Buna gerçek uyum ya da objektif uyum denir (Kristof, 1996). Objektif uyum, deneysel sonuçlardan elde edilen "gerçek" uyumdur. Doğrudan ölçümlerde ise çalışanların kendileriyle çevreleri arasında var olduğuna inandıkları uyumu tanımlamaları, açıkça kişilerden istenir (Kristof, 1996). Kişilere örgütle aralarındaki uyum ve derecesi hakkında sorular yöneltilir. Doğrudan ölçümlerle yapılan tespit, algılanan uyumu temsil etmektedir. Buna da sübjektif uyum denilir. Anlaşılacağı üzere algılanan uyum, bireylerin örgütsel uyum hakkındaki kişisel hükümlerine dayanır (Kristof, 1996).

Birçok araştırma sübjektif uyum algılarının iş yeri tutumlarıyla ve örgütsel sonuçlarla daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Caplan, 1987; Cable ve

Judge, 1997; Lauver ve Kristof, 2001). Örgütsel uyumun tespitinde doğrudan ölçüm araçlarını kullanmak daha etkindir çünkü kişiler çevreleriyle uyum içinde olduklarına dair bir algıya sahiplerse gerçek uyumdan bağımsız olarak bir uyumdan söz etmek mümkündür. Nitekim algılanan uyum ölçümlerinin iş doyumu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve performans gibi pek çok kavramı daha iyi açıkladığı tespit edilmiştir (Kristof vd., 2005).

Kişilerin işyeri tercihlerinde, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu konusundaki yargıları, önemli bir belirleyicidir. Eğer çalışanlar, çalıştıkları örgütle ortak değerlere sahip olduklarına inanırlarsa örgütün misyonunu daha fazla sahiplenmektedirler. Yüksek uyum algısı ayrıca, kişilerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarına, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasına yol açmaktadır (Cable ve DeRue, 2002). Gerçek uyum ölçümleri ne sonuç verirse versin, örgütsel aidiyet ve özdeşleşme sonucunu doğuracak olan çalışanların uyum konusundaki kişisel yargılarıdır. Bundan hareketle bu tez çalışmasında uyum, çalışanların örgütleri hakkındaki algılamalarına dayanan sübjektif uyum olarak ele alınmıştır.

## **2.4. Uyum Sınıflandırmaları**

### **2.4.1. Benzerlik Uyumu-Bütünleyici Uyum Sınıflandırması**

Uyumu kişisel ve çevresel özelliklerin değerler ve hedefler açısından benzerliği olarak tanımlayan araştırmacıların yanında (Ör.: Cable ve Edwards, 2004; Chatman, 1991) başka bir bakış açısıyla, kişinin ve çevrenin birbirlerinin ihtiyaç ya da taleplerini ne ölçüde karşıladıklarıyla ilgili olarak açıklayan araştırmacılar da vardır (Ör.: Edwards, 1991; Muchinsky ve Monahan, 1987). Literatürde bu tartışma benzerlik (supplementary) uyumu ve bütünleyici (complementary) uyum olarak adlandırılan iki kavram üzerinden yürütülür (Cable ve Edwards, 2004; Muchinsky ve Monahan, 1987). Benzerlik uyumu yaklaşımı, uyum algısı için birey ve örgütün benzer özelliklere sahip olmasını yeterli görürken bütünleyici uyum yaklaşımı çalışanın, farklı özellikleriyle örgütün ve diğer çalışanların eksiklerini giderdiğine, bir boşluğu doldurduğuna ve böylece örgüte değer kattığına inanması durumudur. (Cable ve Edwards, 2004; Edwards, 1991; Muchinsky ve Monahan, 1987).

Benzerlik Uyumu, değerlerin uyumu (value congruence) olarak da adlandırılır (Cable ve Edwards, 2004) ve daha çok kişinin doğrudan yaptığı işle ilgili değil örgüt ortamıyla ilişkilendirilir (Irak, 2012). Bütünleyici uyumsa kişinin yapılan işle uyumu bağlamında ele alınmıştır. Çalışma ortamında kişinin ve örgütün birbirlerinden bazı talepleri olacaktır. Örneğin bir çalışanın, işinin gerektirdiği

yeteneklere sahip olması beklenirken; iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması gerekir (Irak, 2012). Çalışan örgütün taleplerini karşıladığında talepler-yetenekler uyumu, çalışanın ihtiyaçlarını örgüt karşıladığında ihtiyaçlar-arzlar uyumu gerçekleşir. Bütünleyici uyum yaklaşımı bu iki durumun varlığından doğan uyumu ifade eder. Bütünleyici uyumda birey ve örgüte ait ihtiyaçların, birbirlerinin güçlü yanları ile dengelendiği de düşünülmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987).

#### **2.4.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve Kişi-İş Uyumu Sınıflandırması**

Uyum algıları ile ilgili bir diğer sınıflandırma, uyumu kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu şeklinde ikiye ayıran sınıflandırmadır (Edward,1991; Lauver ve Kristof, 2001). Kişi-iş uyumu da birçok çalışmada talepler-yetenekler uyumu ve ihtiyaçlar-arzlar uyumu şeklinde ikiye ayrılarak açıklanmıştır (Edward, 1991).

#### **2.4.3. Cable ve DeRue'ya Ait Uyum Algıları Sınıflandırması**

Cable ve DeRue (2002) talepler-yetenekler ve ihtiyaçlar-arzlar uyumunun, bir boyutun alt başlıkları olamayacak kadar etkili olduğunu, doğrudan doğruya subjektif uyum algısına ait birer parametre olduklarını ortaya koymuştur (Cable and DeRue, 2002). Buna göre subjektif uyum algılarının üç boyutu vardır:

- Kişi-örgüt uyumu
- Talepler-yetenekler uyumu
- İhtiyaçlar-arzlar uyumu

Bu tez çalışmasında bu sınıflandırma tercih edilmiştir.

##### **2.4.3.1. Kişi-Örgüt Uyumu**

Kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu kavramının günümüz örgüt yapıları için artık yeterli olmaması sonucunda geliştirilmiş bir kavramdır. Görev tanımlarının gittikçe belirginlikten uzaklaştığı, roller arasında geçiş yapabilme yeteneğine sahip, çabuk öğrenen, esnek çalışanların tercih edildiği günümüzde, çalışanların nitelikleri kadar örgüte uyumluluk düzeyleri de önemli hale gelmiştir (Kristof vd., 2005). Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu işletme hedefleri ile bireyin hedefleri arasındaki uyuma temelinde ele alır (Kristof, 1996). Chatman (1989) ise bireyin değerler, hedefler, kişilik özellikleri ve tutum gibi bazı temel özellikleri ile örgütün değerler, hedefler, kültür, iklim ve normlar gibi bir takım temel özellikleri arasındaki benzerlik şeklinde tanımlamaktadır.

Kişi-örgüt uyumu için değerler uyuşması, birçok araştırmacıya göre en önemli ölçüt olarak kabul edilir (Chatman, 1991). Çünkü değerler hem örgüt hem de

kişi düzeyinde, doğrudan ve en anlamlı olarak ölçülebilecek kavramdır. Bunun yanında değerler, örgüt ve çalışan için kalıcı temel referansları oluşturur (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumu dinamik ve esnek; çünkü örgütler onu meydana getiren insanların toplamıdır ve insanlar uyum sağlamak için değişirken aynı zamanda örgüt ortamını da değiştirirler (Chatman, 1989).

Kişiler örgütsel değerleri paylaştıklarında, harcadıkları emek, zaman ve enerjinin anlamlı olduğunu, örgüte değer kattıklarını düşünürler. Bu durum özsaygıyı geliştirdiği gibi örgüt ortamına da önemli katkılar sağlar. Bu birbirini besleyen süreç, uyum sonucunu doğurur. Chatman (1989) bu tanımı bir model ile şöyle ifade etmektedir: Örgütün değerleri ve normları ile kişinin değerleri arasındaki uygunluk kişi-örgüt uyumunun temel belirleyicisidir. Bu uyumu sağlayacak olan, kişinin örgüt içindeki görev ve rolünü öğrenmek ve sorumluluğunu almak için gerekli tutum ve davranışları geliştirmesidir. Bu, örgütsel sosyalleşme süreci olarak adlandırılır. Sürecin sonunda meydana gelen kişi-örgüt uyumu, örgüt ve bireyin değişimlerinin sonucu olarak gözlenir (Chatman, 1989).

Chatman (1989), uyumu aranan örgütsel ve kişisel özelliğin değerler olduğunu savunur. Örgütsel değerlerin neler olduğu yanında yoğunluğu ve benimsenme derecesi de önemli parametrelerdir. Değerlerin yoğunluğu örgütün o değerlere bağlılık derecesini, benimsenme ise değerlerin paylaşılma düzeyini tanımlar. Güçlü değerler dediğimizde örgüt içinde yaygın ve yoğun olarak benimsenmiş değerleri kastetmiş oluruz.

**Değer kavramı:** Sosyolojik bir kavram olarak değer; “bir sosyal ortamın kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için doğru ve gerekli olduğu kabul edilen; ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarları temsil eden temel ahlaki ilkelerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Kişisel değerler, bireyin kendisi için kabul edip razı olduğu doğru-yanlış, iyi-kötü yargılarından oluşan ahlaki standartlardır. Davranışlarımızın nedenleri, değer yargılarımızla doğrudan ilgilidir. Örgütsel değerler ise örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır. Örneğin, bazı örgütlerde yöntem önemlidir; çalışanın prosedüre bağlı kalması daha ‘değerli’dir. Ancak başka bir örgüt için nihai hedefe ulaşmak daha önemli olabilir. Yenilikçilik, risk alma, yeni deneyimlere açık olma, ayrıntılara önem verme, mükemmeliyetçilik, organize olma, bağımsızlık, takım çalışmasına yatkınlık, işbirliği, işyerinde bulunabilecek bazı kişisel ve örgütsel değerlerdir.

Paylaşılan değerler kavramı kişi-örgüt uyumu kavramının somut ifadesidir. Ancak bu uyumu sağlamak her zaman kolay olmaz. Zira birbirlerinden farklı değerlere sahip kişilerin hayattan beledikleri, istek ve ihtiyaçları da farklı olacaktır. Bu, örgütler için de böyledir; farklı değerler farklı beledentiler, farklı talepler, farklı özellikler anlamına gelir. Bu noktada çalışanların fiziksel, sosyal, psikolojik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması anlamında ihtiyaçlar-arzlar uyumu; buna mukabil kişinin, örgütün çalışanından beledediklerini karşılayabilecek donanıma sahip olması anlamında talepler-yetenekler uyumu kavramları önem kazanır:

#### **2.4.3.2. İhtiyaçlar-Arzlar Uyumu**

Örgütsel davranış araştırmacıları, çalışanların psikososyal özellikleri dikkate alınmadan motivasyon çalışmalarının anlam ifade etmeyeceğini anladığı ve onları sadece işi gören birer makine olarak görmekten vazgeçtiği günden beri insan ve ihtiyaçları konusunda fikir üretmektedirler. İnsanlar biyolojik ihtiyaçlardan psikolojik arzulara, güdülere ya da hedeflere kadar pek çok farklı ihtiyaç içinde olabilirler ve bu ihtiyaçlar ile örgüt koşulları arasındaki uyum, ihtiyaçlar-arzlar uyumu olarak tanımlanır. (Kristof, 1996).

İhtiyaçlar-arzlar uyumu, örgüt tarafından sunulan imkânların çalışanın kişisel ihtiyaçları, tercihleri ve istekleri ile uyuşması durumudur (Kristof, 1996). Bu, genellikle örgütü, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü tutan bir yaklaşımdır. Aynı mantıkla, talepler-yetenekler uyumu da çalışanın, örgütün beledentilerini karşılayabilecek donanıma sahip olması durumu olarak tarif edilir ve burada da çalışana, örgütün taleplerini yerine getirmekle yükümlü kılar (Kristof, 1996).

Kurumlar çalışanlarına finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklarla birlikte kişisel gelişim fırsatları da sunarlar (Kristof, 1996). Kurum tarafından sunulan bu kaynak ve fırsatların, çalışanların ihtiyaçlarını ve beledentilerini karşılaması durumunda ihtiyaç-arz uyumu gerçekleşir (Kristof, 1996)

İhtiyaçlar, bireyler arasında önemli ölçüde farklılık gösterir, üstelik zamanla da değişir. Ancak, genel geçerliliği olan temel ihtiyaçlardan söz etmek mümkündür. Silverthorne (2004), çalışanların ihtiyaçlarını şu başlıklar altında genellemiştir: İyi ücret, iş güvenliği, diğer insanlarla birlikte olma, iyi yönetim, görevde yükselme fırsatı, beceri ve yeteneklerini kullanabilme, takdir görme, başarı hissi, pozitif çalışma koşulları, sosyal kabul, yetki ve statü.

Çalışan ihtiyaçları arasında iş ve kariyer tatmini sağlayan ihtiyaçlar üzerinde ayrıca durmak gerekir. İş tatmini ancak temel kişisel ihtiyaçlarının karşılandığını



düşünen bir çalışan için mümkündür. Kariyer tatmini ise daha çok uzun vadeli amaçlarla ilgili beklentileri ifade eder. Kişilerin uzun yıllar zaman ve emek yatırımı yaptıkları eğitim hayatlarının sonucunda hak ettiklerini düşündükleri fiziksel (Ör.; iyi ücret), sosyal (Ör.; iyi arkadaşlar), psikolojik (Ör.: yetki ve statü) çalışma koşullarının kendilerine sunulması ile gerçekleşir (Judge, Cable, Boudreau ve Bretz, 1995).

Anlaşılaacağı üzere esas olan çalışanın sübjektif değerlendirmeleridir. Örneğin, iş tatmini yaşayan biri için objektif ölçümler aksini söylese de sorun yoktur. İyi ücret, pozitif çalışma koşulları, ulaşım, yemek, kreş imkânı, sosyal kabul, çatışmasız ortam, nezaket, iyi yönetim koşulları gibi her çalışanın istek ve ihtiyaçlarının yanında kişilerin kendi özellik ve değer yargılarından doğan ihtiyaçları olabilir. Örneğin, çocuksuz genç çalışanlar daha az kurumsal fayda ama daha yüksek ücretle tatmin olurken evli ve çocuklu çalışanlar daha fazla kurumsal fayda talep etmektedirler; lojman, kreş, servis gibi. Ya da dindar bir çalışan, ibadetlerini yerine getirebileceği bir ortam arar ama başka bir çalışan için bu hiç önemli olmayabilir (Cable ve DeRue, 2002). Önemli olan çalışanların öznel değerlendirmeleridir. Sonuç olarak, kişilerde pozitif iş davranışları, ihtiyaçların tatmin edildiğini düşünen çalışanlarda görülebilir (Kristof vd., 2005).

#### **2.4.3.3. Talepler-Yetenekler Uyumu**

Talepler-yetenekler uyumu, esasen, bir işin yapılması için gereken bilgi, beceri, yetenek, zaman, emek ile kişinin yetenekleri ve katkı olarak sunabilecekleri arasındaki uyumu ifade eder (Cable ve DeRue, 2002). Literatürde daha çok, doğrudan doğruya birey-iş uyumu ya da birey-iş uyumunun bir çeşidi olarak adlandırılan talep-yetenekler uyumu, Cable ve DeRue (2002) tarafından bağımsız bir uyum faktörü olarak tanımlanmıştır. Örgütlerin çalışanlarına sunduğu kaynaklar ve kişisel gelişim fırsatları, şimdi işin görülmesi, uzun vadede de daha iyi görülmesi içindir. Buna mukabil çalışanlarından, belirli bir performansı gerçekleştirmesini beklerler. Kişi, örgütün beklentilerini karşılayabilmek için gerekli olan niteliklere sahip olduğu ve bunu çalışma ortamında kullandığı zaman talepler-yetenekler uyumu ortaya çıkar.

### 3. HİZMETKÂR LİDERLİK

Liderlik, belirlenmiş örgüt hedeflerine ulaşmak için kişisel ve örgütsel çabaları organize etmek, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı hakkında ortak bir bakış açısı sağlayarak her örgüt üyesini sürecin bir parçası haline getirmek ve etki alanını tüm örgütte hissettirmek demektir (Yukl, 2008).

Bugünün iş dünyası daha insan odaklı bir yönetsel anlayışı benimsemek zorundadır. Klasik liderlik anlayışlarında örgütte başrol oyuncusu olarak lider ve onu takip eden çalışanlar bulunurdu. Ancak günümüzde artık daha farklı liderlik yaklaşımları gereklidir. Çalışanların örgüt için daha etkin hizmet edebilmeleri ve böylece tek bir otoritenin kumandasında elde edilecek başarıdan daha fazlasına ulaşabilmesi öncelikle liderlerin çalışanlarına hizmet etmesini gerektirmektedir (Ozyılmaz ve Cicek, 2015).

#### 3.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmeler değişen şartlara uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. İletişim ve bilişim teknolojileri ile ulaşım imkânlarının bugün geldiği noktada dünya küçülmüş, herhangi bir yerde gerçekleşen olumlu-olumsuz bir durumdan etkilenmemek imkânsız hale gelmiştir. Finans piyasalarının ve ileri teknoloji uygulamalarının yön verdiği, kültürel ve siyasi alanda olduğu kadar sosyo-ekonomik açıdan da sınırların önemini yitirdiği bu dinamik süreçte işletmeler, değişime açık olmak ve gelişmeler karşısında yeniden ve çok hızlı pozisyon alabilmek zorundadırlar.

Bu olağanüstü değişim ve hızlı etkileşim, işletmelerin yapılarını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Artık insan ve fikirlerinin/becerilerinin önem kazandığı insan odaklı son dönem yönetim ve organizasyon yaklaşımları bürokrasi yerine esneklik, hiyerarşi yerine yatay örgütlenme, otorite yerine takım liderliği, emir-komuta yerine katılımcılık ve takım oyununu ikame etmektedir. İnsanı emeğinden ibaret kabul eden geleneksel yönetim anlayışı, işbirliği içinde bir düzen tesis etmekten çok “çalışanı ehlileştirerek ondan yararlanma” yolunu tercih etmişti; geçmiş bakış açılarında maliyet olarak görülen çalışanlar, bugün işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmiştir. İnsanın psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının, duygu durumunun, ortama katacağı enerjinin öncelikli kabul edildiği günümüzde baskıcı, kontrol odaklı geleneksel liderlik modelleri motive edici etkisini yitirmiştir (Ozyılmaz ve Cicek, 2015; Page ve Wong, 2000). Bunun yanında uzmanlaşmanın kaçınılmaz olarak arttığı, farklı birimlerin eşgüdüm içinde çalışmasının zorlaştığı

günümüzde tüm örgütün tek bir otorite tarafından yönetimi artık imkânsız hale gelmiştir (Kouzes ve Posner, 2007). Lider, hiyerarşinin en üstünde emreden ve hizmet bekleyen pozisyondan, çalışanlarını takımı olarak gören ve bu takımın her üyesinin birer insan olarak sorumluluğunu hisseden, onları örgüt hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda teşvik edip cesaretlendiren bir pozisyona geçmek zorundadır (Kouzes ve Posner, 2007).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının ortaya çıkışı ve literatüre girmesi bu süreçlerin doğal bir sonucu olarak gerçekleşmiştir. Oldukça rekabetçi olan iş çevrelerinde, örgütsel performansı iyileştirmek için çalışanlardan gelen yorum ve tavsiyeler, performansı artırmak için gerekli görülmekte (Detters ve Burris, 2007), üst yönetimin tüm sorunların üstesinden gelmesinin sürdürülemez olduğu vurgulanmaktadır (Senge, 2010).

Hizmetkâr liderlik kavramı, ilk olarak Greenleaf'in (1977) "The Servant as Leader" isimli makalesiyle gündeme gelmiştir. Greenleaf (1977) bu makalesine çarpıcı bir soruyla başlar: Hizmetkâr ve lider; yan yana gelmesine alışık olmadığımız bu iki rol tek bir kişide bir araya gelebilir mi ve bugünün dünyasında bu gerçekten işe yarar sonuçlar üretir mi? İki zıt kavram olarak algıladığımız hizmetkârlık ve liderliği tek bir terim olarak ifade etmenin, bu günün dünyasında ihtiyaç duyulan liderlik yaklaşımının anahtarı olabileceği böylece tartışılmaya başlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimsemiş şirketlere örnek olarak Southwest Airlines, TD Industries ve Synovus verilebilir. Bu şirketler, Fortune dergisinin 2000-2005 yılları arasında "Amerika'nın En İyi 100 Şirketi ve "En iyi 10 İşveren" kategorilerinde yer alarak, hizmetkâr liderliğe örnek olarak kayıtlara geçmiştir (Akyüz ve Eren, 2013).

### **3.2. Hizmetkâr Liderlik Tanımı**

Greenleaf'e (1977) göre hizmetkar lider, içinde bulunduğu ortama hizmeti önceleyen, empati yapabilen, takipçilerini duygusal olarak anlayan ve destekleyen, gücünü de buna borçlu olan kişidir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimseyen Southwest Havayolları yöneticisi Colleen Baret, hizmetkâr liderlik kavramını tarif ederken kurumsal piramidi ters çevirmek gerektiğini söyler. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin başarı için neye ihtiyaçları olduğu üzerine odaklanmışlardır. Takipçilerinin kendisini memnun etmesini istemek yerine onların yaşamlarında bir fark yaratmaya çaba gösterir ve böylece örgütlerini güçlendirirler (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Hizmetkâr lider, bir süper kahraman gibi her sorunu çözen değil, herkesin kendi içindeki en iyiyi ortaya koyarak başarmasını hedefleyen bir destekleyicidir. Doğuya özgü hizmetkârlık anlayışını, batıya özgü liderlik anlayışıyla birleştirip içinde sevgi, maneviyat ve hoşgörü barındıran bir liderlik anlayışıdır.

### 3.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008), dokuz boyutlu bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmişlerdir.

1. Duygusal iyileştirme (Emotional Healing): Takipçilerin kişisel duyarlılıklarına hassasiyet gösterme
2. Topluluk için değer yaratma (Creating Value for the Community): Toplumsal gelişimi önemseyerek bu konuda bilinçli ve özgün destek sağlama
3. Kavramsal Düşünme Yeteneği (Conceptual Skills): Takipçileri desteklemek ve gündelik problemleri çözmek adına elde olan bilgiyi etkin ve yaratıcı yöntemlerle değerlendirebilme yeteneği
4. Güçlendirme (Empowering): Takipçilerin ihtiyaçları ve görevlerin gerekleri doğrultusunda yetkinin devri, takipçilere işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesi.
5. Astarların gelişim ve başarısına destek (Helping Subordinates to Grow and Succeed): Destek ve rehberlik sağlayarak takipçilerinin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlamak
6. Astarları Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First): Çalışanların iş gerekliliklerinin karşılanmasının öncelikli olması, bunun çalışanlar tarafından da böylece bilinmesi. Liderin, işle ilgili sorunlar doğduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak çalışanın problemiyle ilgilenmesi
7. Etik Davranma (Behaving Ethically): Çalışanlarla açık, adil ve dürüst ilişkiler geliştirmek
8. İlişkiler (Relationships): Çalışanları tanıma, anlama ve destekleme konusunda içten çaba harcama ve onlarla uzun süreli ilişkiler kurmayı hedefleme
9. Hizmet Odaklılık (Serventhood): Kendinden ödün vermesi gerekse bile hizmet eden kişi olma ve böyle bilinme arzusu.

#### 4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Günümüzde örgütlerin dinamik, değişimlere hızlı cevap verebilen, yaratıcı ve yenilikçi olma zorunluluğu insan faktörünü önemli hale getirmiştir (Mert, 2010). Bu durumda rakiplerine üstünlük sağlayan örgütler, insan kaynaklarını en etkin kullanan ve ondan en fazla verim alabilen örgütlerdir. Bugün artık ne çeşit olursa olsun organizasyonlar az ya da çok, şu veya bu şekilde teknoloji kullanabilen, değişimleri algılayıp ayak uydurabilen eğitilmiş ve nitelikli çalışanlarla yollarına devam etmek zorundadırlar. Bu eğitilmiş ve nitelikli işgücünden baskı ve yoğun kontrol ile verim alınamayacağı ise aşikârdır. Örgütün misyon ve değerlerini benimsemiş, vizyonunu paylaşan, sadece formel görev tanımıyla yetinmeyip değişime ve gelişime katkı sağlayan çalışanlara sahip olmak örgütler için bir zorunluluk halini almıştır. İçinden gelerek çalışan, sorumluluklarını isteyerek yerine getiren, fedakâr çalışanlar, itaatkâr ama sadece verilen görevleri tarif edildiği şekilde ve denetim altında gerçekleştiren çalışanlardan daha verimli çalışmaktadırlar. Bu çalışanların tutum ve davranışları, yönetim ve organizasyon alanında, özellikle son 20 yılda, üzerinde önemle çalışılan bir konu haline gelmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak kavramsallaştırılmıştır (Karaman ve Aylan, 2012). Titiz ve dakik olmak, işini savsaklamadan gönülden çalışmak, kontrol edilmediği zamanlarda dahi kurallara riayet etmek, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek, mecbur olmadığı halde sunabileceği katkıyı esirgememek, dedikodudan uzak durmak, kurumsal sırları saklamak birkaç ÖVD örneğidir (Karaman ve Aylan, 2012).

Toplumda yasalara uyan, ülkesi için gerektiğinde fedakârlık yapmaktan çekinmeyen, vatanını canı ve malı pahasına koruyan insanlar iyi vatandaş diye adlandırılırlar. Acaba bu vatandaş tanımı örgütler için de söz konusu edilebilir mi sorusunun cevabı bizi ÖVD'ye götürmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk defa Organ ve arkadaşları “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Doğası ve Öncülleri” isimli çalışmalarında kullanmışlardır (Smith vd., 1983). Kavramın isim babası olan Organ'a göre ÖVD kavramının temelini 1938'de yayınlanan “Yönetimin İşlevleri” isimli çalışmasıyla Barnard atmıştır (Organ, 1990). Barnard, örgütsel davranış literatüründe çalışanların gönüllü işbirliğinin önemine vurgu yapan ilk kişidir (Organ, 1990). Barnard (1938), bir örgütsel yapıyı işbirliği sistemi (cooperative system) olarak tanımlar; örgütler, işbirliği gerektiren sistem ya da sistemler bütünü olduğuna göre çalışanların içlerinden gelerek, gönüllülükle çalışmalarını son derece önemlidir.

Katz ve Kahn (1966)'a göre rol ötesi davranışlar, bir organizasyonda üretim sistemini, imajı ve toplam performansı destekleyerek geliştiren, diğer çalışanların beceri ve yeteneklerine katkı sağlayan faaliyet ve davranışlardır. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına, çalışanın tanımlanmış biçimsel rol gerekliliklerinin ötesinde gösterdiği tüm performans biçimlerini ifade eder (Aggarwal, 2012).

#### 4.1. ÖVD Tanım

Kavramın isim babası olan Organ, ÖVD'yi "İyi Asker Sendromu" olarak ifade etmiştir (Bateman ve Organ, 1983). Nasıl ki bir asker hedefe kilitlenir, sadece kendisinden beklenenle yetinmezse; ordunun nihai hedefe ulaşması bu iyi askerlerin bilinçli fedakârlıklarıyla mümkünse, bu, herhangi bir amaç için meydana getirilmiş herhangi bir örgütsel yapı için neden mümkün olmasın?

Organ'a (1988) göre ÖVD, biçimsel olarak ödül ve terfi sisteminde doğrudan tanımlanmamış ancak organizasyon fonksiyonlarının etkin yerine getirilmesine katkı sağlayan, isteğe bağlı, gönüllü çalışan davranışdır (Organ, 1988). Bu tanımda Organ, gönüllülük kavramının üstünde önemle durur; gönüllü davranış, iş akdinin bir gereği olarak görev tanımında yer almayan, yerine getirilmediğinde de cezai yaptırım olmayan davranıştır (Organ, 1997).

ÖVD üzerinde çalışan araştırmacıların yaptıkları tanımlarda üç ortak özellik hemen göze çarpar (Somech ve Drach-Zahavy, 2004):

İlki gönüllülüktür; ancak her gönüllü çaba ÖVD değildir. İş akdiyle tanımlanmış rol gereklilikleri ya da bir ödül motivasyonu ile gerçekleştirilen davranışlar ya da yerine getirilmediğinde ceza görüleceği endişesiyle gösterilen tutumlar ÖVD kapsamında değerlendirilmez. Örneğin bir satış elemanına sözleşme ile belirlenmiş hedefin üstüne çıkması için baskı yapılamaz. Ancak bu hedefin üstüne çıktığında prim alacağını biliyorsa bu çaba ÖVD değildir. Ya da örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için yeni bir projeye yöneticisinin karşısına çıkan çalışan bununla terfi almayı hedefliyorsa bu da ÖVD değildir.

İkincisi davranışın örgütsel fayda üretmesi gereğidir. ÖVD, genellikle tek başına değersiz gibi görünen ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütsel işleyişe değerli katkılar sağlayan davranışlar bütünüdür. Burada 'bir bütün olarak' tanımlaması önemlidir. Zira birçok ÖVD'nin örgütün genel performansına tek başına doğrudan faydası olmayabilir. Örneğin bir çalışanın mecbur olmamasına rağmen, zorlanan bir iş arkadaşına yardımcı olması ya da örgüt kaynaklarını verimli kullanma çabası tek başına örgütsel hedeflere katkı sağlamayabilir. Ancak bütün olarak

düşünüldüğünde yaratacağı pozitif atmosfer ve sinerji yadsınamaz. Bunu İşbaşı (2000) oy kullanma davranışına benzetir; tek tek her birimizin oyu pek bir anlam ifade etmeyebilir ama nihayet iktidarı belirleyen bu tek oyların toplamıdır (İşbaşı, 2000). Bununla birlikte her fayda üreten tutum da ÖVD değildir. Çalışanların bazı beklenti ya da korkularına dayanan davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Örneğin bir çalışanın yöneticinin terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması hem gönüllü bir davranıştır hem de fayda üretir ama ÖVD olarak değerlendirilmeyecektir.

Üçüncüsü ise ÖVD'nin birçok boyutunun oluşudur. İsteğe bağlı gerçekleştirilen davranışlar olarak ÖVD'nin sınırları öznelidir. Dolayısıyla nasıl kategorize edileceği, boyutlarının neler olduğu konusunda çok çeşitli fikirler oluşmuştur. Bugüne değin farklı bilim adamları tarafından ÖVD'nin 30 kadar farklı boyutu tanımlanmıştır (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

#### **4.2. ÖVD Sınıflandırmaları**

Bir başka çalışmada da farklı bir yaklaşımla Williams ve Anderson (1991), ÖVD'yi, çalışanların kendi aralarındaki bireysel davranışlar (Bireysel ÖVD) ve örgütün bütününe yönelik davranışlar (Örgütsel ÖVD) olarak iki kategoride incelemiştir (Williams ve Anderson, 1991). Bu ayrım önemlidir, gereklidir de. Çünkü bireysel ÖVD ve örgütsel ÖVD, öncülleri farklı iki tanımlamadır (Williams ve Anderson, 1991).

Williams ve Anderson (1991), yöneldiği hedef kitleyi dikkate alarak bireysel ÖVD ve örgütsel ÖVD kategorilerinin alt boyutları olarak yeni bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu modele göre, örgütte yer alan bireylere yönelik davranışlar (Bireysel ÖVD) diğerkâmlık ve nezaket alt boyutlarından, doğrudan örgüt yararına olan davranışlar (Örgütsel ÖVD) vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik alt boyutlarından oluşmaktadır.

Bu çalışmada ÖVD için kullanılan ölçek Williams ve Anderson'a aittir. İşe gelemeyenlerin sorumluluklarını üstlenme, ağır iş yükü olanlara yardım, amire destek, iş arkadaşlarının problemleri için zaman ayırma, işe yeni başlayan personelin oryantasyonuna destek, iş arkadaşlarını önemseme ve onları bilgilendirme davranışlarını ölçen sorularla bireye yönelmiş ÖVD'yi, işe devamlılık, işe gelemeyecekse önceden haber verme, dinlenme molalarını ve kişisel telefon görüşmelerini uzatmama, kendisi çözebileceği problemleri şikâyet konusu haline getirmeme, örgüt kaynaklarını koruma, düzeni korumak için çaba harcama gibi

davranışları ölçen sorularla da örgüte yönelmiş ÖVD'yi ölçer (Williams ve Anderson, 1991).

### **4.3. ÖVD Boyutları**

#### **4.3.1. Diğerkâmlık**

Diğerkâmlık (altruism) kavramını ilk kullanan Auguste Comte (1851-1875) olmuştur. Comte da insan davranışının temel motivasyonunun kişisel çıkar olduğunu kabul ettikten sonra bazı sosyal davranışların temelinde 'başkaları için yaşama' arzusunun bulunduğunu tespit ederek bu davranışları diğerkâmlık olarak isimlendirmiştir (Batson, 2014). Ancak günümüz filozofları, Comte'un diğerkâmlık tanımının da insanın mutlak bencilliğinden bağımsız düşünülemediğini, başkalarının iyiliğini hedefleyen bir insanın da bu hedefi gerçekleştirdiğinde hissedeceği başarmış olma duygusunun başlı başına bir bencillik olduğunu ifade ederler (Batson, 2014). Batson'a (2014) göre insan ne yaparsa yapsın, başkaları için dahi yapmış olsa, kendi faydasını gözetir.

Bir ÖVD boyutu olarak yardımseverlik, fedakârlık, özgecilik gibi tanımlarla da karşılanan bu kavramı Organ (1990), işle ilgili problemlerin üstesinden gelirken diğer çalışanlara, karşılık gözetmeksizin yardım etmek olarak tanımlar (Organ, 1990). Bu yardım, iş gerekleri bağlamında tanımlanmamış ya da planlanmamıştır. Çalışanların iş arkadaşlarına bazı özel durumlarda (hastalık, doğum, ölüm vb.) işlerini tamamlamalarında yardımcı olmak en sık rastlanan diğerkâmlık davranışıdır. İşe yeni başlayan bir çalışanın oryantasyonu; mesela ona iş gereçlerini kullanmayı öğretmek, iş arkadaşına yardım ederek iş yükünü hafifletmek, gelemediği günde onun işini üstlenmek gibi gönüllü davranışlar da bu kapsamda değerlendirilebilir (Berberoğlu, 2013). Diğerkâmlık boyutu ile örgüt üyeleri arasındaki birlik ve beraberlik duygusu artar ve bir işbirliği ortamı oluşur.

#### **4.3.2. Sorumluluk Bilinci/Vicdanlılık**

Yüksek sorumluluk bilincine sahip olma, bilinçlilik, ileri görev bilinci ya da vicdanlılık olarak çeşitli şekillerde çevrilen 'conscientiousness' kavramı, psikoloji bilimine ait bir terim olarak çalışkanlık, güvenilirlik, tertiplilik, iç disiplin ve kararlılık kavramlarını içeren bir kişilik özelliğidir. Buna daha sonra ciddiyet ve geleneksellik de dâhil edilmiştir (Leary ve Hoyle, 2013).

Sorumluluk bilincine sahip bir kişi nasıl davranır? Randevularına geç kalmaz, sosyal ortamın kurallarına uyar, temiz ve düzenlidir, çalışkandır, başarılı olmayı sever, sağlığına özen gösterir. Sorumluluk bilinci, kişinin sağlık, eğitim ve iş



yaşamına, ilişkilerine ve her türlü sosyal yaşamına derin etki eder (Leary ve Hoyle, 2013). Organ (1988) sorumluluk bilincini, çalışanların asgari rol gereklerinin ötesinde sergiledikleri gönüllü davranışlar olarak tarif eder (Organ, 1988). Sorumluluk bilincinin ÖVD olarak değerlendirilmesinin nedeni çalışanların kendilerinden zaten beklenen davranışları, aslında pek çoğunun göstermemesine bağlanabilir (Podskaff vd., 2000).

#### **4.3.3. Centilmenlik**

Centilmenlik olarak çevirdiğimiz sportmenlik (sportsmanship), özelde spor karşılaşmalarına genelde de rekabet içeren tüm durumlara ait geleneksel bir değerdir. Oyunu kurallarına göre oynayıp galibiyeti de mağlubiyeti de duruşunu bozmadan, zerafet ve ağırbaşlılıkla karşılamak anlamında kullanılmaktadır. Bir spor müsabakası söz konusu olduğunda sportmenlik denilince şunlar anlaşılmalıdır: hilesiz oyun (fair play), oyunun kurallarına riayet, hakem ve diğer görevlilerin kararlarına saygı, rakibe saygı ile muamele.

Bu kavram zamanla, yalnızca bir spor terimi olmaktan çıkmış ve hayatın her alanında kullanılmaya başlanmıştır. Bir ÖVD olarak centilmenlik; yetersiz koşullar söz konusu olduğunda bile çalışanın şikâyet etmeden işini yapmaya, sorunların üstesinden gelmeye istekli olmasıdır. Örneğin, çalışma ortamında dedikodu yapmamak, yapıldığında katılmamak, iş arkadaşlarıyla iyi geçinmek, ofis koşullarından yakınmamak centilmence davranışlardır . Bir başka tanıma göre centilmenlik, çalışanın ideal koşullardan daha azını şikâyet etmeksizin tolere etmesidir (Maanen, 2014). Bu, şikâyet etmekten kaçınmak, küçük mağduriyetleri göz ardı etmek, gerçek ya da hayali problemlere (ki sorun, olmasa da üretilebilir) odaklanmamak, pireyi deve yapmamakla mümkün olur (Maanen, 2014). Organ'ın (1988) tanımı ise işin kaçınılmaz güçlükleri ve dayatmalarına, sızlanmadan tahammül etmeye istekli olmaktır (Organ, 1988).

Centilmenlik, liderlik tutumuyla da doğrudan ilgilidir. Eğer bir çalışan, yöneticisinin yeterliliğine inanıyorsa, aksaklıkların kaynağını yönetimde aramayacak ve işyeri koşullarını daha kolay kabullenip tolere edebilecektir (Maanen, 2014).

#### **4.3.4. Nezaket**

Başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma anlamında günlük hayatta da sıkça kullandığımız nezaket kavramı bir örgütsel davranış terimi olarak diğer çalışanlarla işle ilgili konularda çatışmayı önleyici davranışlar olarak tanımlanır (Organ ve Ryan, 1995). Kavram ilk defa Organ (1990) tarafından ÖVD boyutu

olarak tanımlanmıştır. Bir örgüt içinde çalışan kişiler, işbirliği geliştirecekler de geliştirecekler de ortak bir amacı birlikte gerçekleştirmek için bir aradadırlar ve işbölümü, çalışanları birbirine bağlı bireyler haline getirir. Bu işbölümünü işbirliğine dönüştürmek, sağlıklı iletişim ve nezaket tavrı ile mümkündür. Kendisi için bir fincan kahve alırken arkadaşına da bir tane getirmek, iş arkadaşının işini kolaylaştıracak bir bilgiyi onunla paylaşmak, örgüt içi nezaket tavrına örnek verilebilir.

Organ ve Ryan (1995), nezaket tavrını sorunlara engel olma açısından ele almışlar; iş yerinde sorun çıkarabilecek faktörleri sezip önlem alma, bu anlamda iş arkadaşlarına yardımcı olma davranışı olarak tanımlamışlardır (Organ ve Ryan, 1995). Nezaket, örgüt içinde huzursuzluğa fırsat vermeden aksaklıklardan kaçınma sonucunu doğuran öngörülü bir zarafettir, birlikte yaşama sanatıdır. Diğerkâmlık ve nezaket boyutlarının ikisi de temelde yardımseverlik davranışı olduğu için karıştırılmaktadır. Bu ikisi arasındaki en önemli fark zamanlama ile ilgilidir. Diğerkâmlık davranışında problemin çözümü sırasında bir yardım söz konusu iken, nezaket boyutunda daha problem ortaya çıkmadan bilgi paylaşım yaparak sorun engellenmeye çalışılır. Tabii ki bu kelimenin sözlük anlamını da içeren nazik ve karşısındaki incitmeyen bir müdahale ve yardımdır (İşbaşı, 2000).

#### **4.3.5. Sivil erdem**

Sivil erdem sahibi bir kişi, içinde yaşadığı topluluğun refahı ve iyiliği için, gerektiğinde kendi kişisel çıkarlarından vazgeçerek özveri gösterir. Podsakoff (2000) sivil erdemi, çalışanların örgütsel yaşama karar alma düzeyinde ve sorumluluk bilinciyle katılımı olarak tanımlamıştır. Bir örgüt davranışı olarak sivil erdem, örgütle bir bütün olarak makro düzeyde ilgilenmeyi ya da örgüte bağlılığı ifade eder. Bu, yönetime aktif katılım arzusu şeklinde tezahür eden bir ilgidir; toplantılara katılmak, örgütün takip etmesi gereken strateji hakkında fikir yürütmek ve ifade etmek, karar alma mekanizmalarına dâhil olmak gibi. Bunun yanında çevresel faktörleri, örgütü etkileyecek fırsat ve tehditleri fark etmek gibi davranışlar, çalışanın örgütüyle ilişkisini aynı bir yurttaş duyarlılığıyla, kendisini bütünün parçası hissederek tesis ettiğini gösteren sivil erdem davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000). Örneğin piyasaları, endüstriyi ya da teknolojik gelişmeleri takip etmek ya da şüpheli bir faaliyeti rapor etmek, sivil erdem davranışlarındandır. Sivil erdem davranışı, çalışanların örgütü ilgilendiren her türlü hadise ve alınan kararlar karşısında

sergiledikleri ilgili davranışları ve bilgi edinme arzusu ile toplantılara sorumlu biçimde katılımını ifade eder (Organ, 1997).

Kendisini örgütün zorunlu çalışanı olmaktan öte vatandaşı olarak gören bir örgüt üyesi sadece yap denileni yapan ve örgütün rutinine sorgusuz sualsiz tabi olan bir kişi değil; çalıştığı ortamda iş ve süreçlerle ilgilenen, fikirleri olan ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmayan kişidir. Toplantılara ve tartışmalara düzenli ve aktif katılım sağlar, gelişmeleri ve değişimleri yakından takip eder, karar alma ve alınan kararların uygulanmasında aktif rol oynar. Sonuç olarak organizasyonu ilgilendiren hususlarda düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem davranışları olarak ifade edilebilir (İşbaşı, 2000)

## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Değişen rekabet koşullarının örgütleri daha insan odaklı yapılmaya zorladığı diğer bölüm başlıklarında da tartışılmıştı. Hızla değişen çevresel koşullar, gittikçe artan ve küreselleşen rekabet, farklılaşan bireysel ihtiyaçlar ve daha birçok nedenden ötürü nitelikli çalışanları örgütte tutmak günden güne daha önemli hale gelmektedir. Yetişmiş bir çalışanın işten ayrılması örgüt için para, zaman ve bilgi kaybı anlamına gelmektedir. Bundan hareketle çalışanların örgütsel bağlılıkları konusu oldukça önemli hale gelmiş, üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlardan biri olmuştur (Bernerth ve Aguinis, 2016). Zira işgücü devri başta olmak üzere çalışan tutum ve davranışlarına yön verdiği tespit edilen örgütsel bağlılığın etkinlik ve verimliliği artırdığı ve işten ayrılma eğilimlerini azalttığı yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Çekmecelioğlu, 2006; DeConinck ve Bachmann, 2011; Mowday, Porter ve Steers, 2013).

Örgütler, şu sorunun cevabını aramak durumundadırlar: Çalışanların duygusal, zihinsel ve fiziksel enerjilerini en etkin bir biçimde nasıl örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönlendirebiliriz? Ücret, prim gibi ekonomik kazançlar, örgüt kültürü, liderlik, kişi-örgüt uyumu, yönetim politikaları, bireysel özellikler, eğitim ve kişisel gelişim fırsatları gibi çalışma koşullarını etkileyen faktörlerin tamamı bu sorunun cevabını ararken karşımıza çıkacak hususlardır.

Örgütün hedeflerini benimsemiş, değerlerine inanan, kendisini örgütün 'tarafında' kabul eden bir çalışan için bu etkili bağlılığın adı örgütsel bağlılıktır. Bu çalışanlar örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için kendilerinde olanı (emek, zaman, bilgi vs.) esirgemezler, gönüllü çaba içindedirler ve örgütte kalma kararlılığı

gösterirler. Çalışanlarına işte bu içsel motivasyonu kazandırabilen örgütler daha etkin ve verimli çalışırlar (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Mowday vd., 2013; Porter, Crampon ve Smith, 1976; Steers, 1977).

Çalışanların fiziksel olarak işyerinde olmaları bazen hiçbir anlama gelmeyebilir, işe vaktinde gelmiş ve orada bulunuyor olsa da psikolojik olarak sistemle bütünleşememiş bir çalışanın gösterdiği devam davranışı, beklenen katkıyı üretmekten uzaktır (Katz ve Kahn, 1978). Kişileri yalnızca ödül ve cezalar yoluyla sisteme bağlamak çoğu zaman iyi bir fikir değildir. Böyle bir bağlılık, kendine yabancılaşmış bireyler üretir (Balay, 2014). Ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği ortamı benimsemeyen, yaptığı işten tatmin olmadan, yalnızca elde edeceği ödül ya da kaçındığı bir ceza için rolünü oynayan çalışanın bu tutumu, sisteme beklenen katkıyı sağlamayacaktır. Doğrudan doğruya görevin başarılmasından elde edilen tatmin ve örgütün amaç ve değerlerini benimseten bir güdüleme gereklidir; bilimsel araştırma yapan bir bilim adamının, hastasını iyileştiren bir doktorun, öğrenci yetiştiren bir öğretmenin tatmini gibi (Katz ve Kahn, 1978).

Bahsedildiği gibi bir iç motivasyon, örgüt ortamı içinde gerçekleştirilmesi en zor olandır (Balay, 2014) ve bir denetim mekanizmasının sonucu değildir (Firestone ve Pennell, 1993). İçselleştirmenin düzeyi konusunda kişinin örgütle uyumu önemli ölçüde belirleyicidir (Bateman ve Strasser, 1984). Bireyin değer yargılarıyla örgüt değerlerinin uyumu; ayrıca bireyin gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanma düzeyi bu içsel güdülenmeyi önemli ölçüde belirler. Böyle bir güdüleme, yüksek verimlilik, gönüllü işbirliği ve yaratıcılık gibi sistem başarısına etki eden sonuçlar doğuracaktır (Katz ve Kahn, 1978). Kendilerini örgütün bir parçası gibi hisseden bu çalışanlar örgütte kalmak konusunda istekli davranacak, örgütün devamı ve gelişimi için etkin çaba sarf edeceklerdir.

Peki, çalışanlar örgüte nasıl bağlılık duyar? Bu noktada örgütsel bağlılığa etki eden faktörler konusunda yapılmış çalışmalar mevcuttur (Bateman ve Strasser, 1984; Eisenberger ve Davis-LaMastro, 1990; Allen ve Meyer, 1990;1997; Drury, 2004; Özyılmaz ve Süner, 2015; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). Yapılan bu çalışmalar hizmetkâr liderlik, çalışan-örgüt uyumu, algılanan destek, işe adanmışlık, iş tatmini gibi pek çok etkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgüte bağlılığa etki eden faktörlerin, çalışanın kendini gerçekleştirme imkanıyla ilişkisi hemen göze çarpmaktadır. Zira bugünün insanı,

genelde toplumsal yaşama özelden de kendi iş yaşamına daha çok etki etmek istemektedir. Bu da bireyin duyguları, düşünceleri, ilgileri, beklentileri, güdüleri gibi insani özelliklerini daha dikkate değer hale getirmiştir. Artık çalışanlar, iş yaşamına sadece para kazanma aracı olarak bakmamakta, iş hayatına ve örgütsel yapıya güçlü bir katılım istemektedirler. Yapılan araştırmalar, çağdaş insanın ekonomik kazançtan çok özerklik, kişisel seçim hakkı ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2014).

### 5.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Becker (1960) bağlılık kavramına ‘tarafında olma’ anlamı yüklemiştir, kişinin birçok alternatif arasından kendi tercihiyle birine yönelmesi, kendini ona yakın hissetmesidir (Becker, 1960). Başka bir tanıma göre ise bağlılık; bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte ya da başka herhangi bir şeye karşı kendimizi sorumlu hissettiğimizde ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Paralel bir yaklaşımla Balay (2014), örgütsel bağlılığı ‘adanma’ şeklinde tanımlamayı uygun bulmuştur (Balay, 2014). Literatürde en çok kabul gören örgütsel bağlılık tanımlarından birine göre örgütsel bağlılık şu üç bileşenden oluşur (Porter vd., 1976; Mowday, Steers ve Porter, 1979); örgütün amaç ve değerlerine kuvvetli inanç, örgüt amaçlarına ulaşılması için gösterilen gayret, örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1997). Bu bağlamda örgütsel bağlılığı üç hususun bir yansıması olarak değerlendirmek mümkündür: Örgüte duygusal olarak bağlanma, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ve örgütte kalmaya zorlayan sebepler. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığa, amaç ve değerlerin uyumundan öte bir tanım getirmektedir; örgüt üyeliğinin devamı için bir isteği, ihtiyacı ve/veya bir mecburiyeti ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Bu, güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanların istedikleri için, güçlü normatif bağlılık hissedenlerin mecbur olduklarını düşündükleri için, koşulların örgütte kalmaya zorladığı çalışanlarınsa buna ihtiyaçları olduğu için kaldıklarını ifade etmektedir. Meyer ve Allen (1991), bu bağlılık türleri açısından bakıldığında ideal ya da arzu edilen ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiği konusunda tam bir yargıya ulaşamamışlardır. Yapılan pek çok çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın farklı unsurlar ile pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak, örgütler açısından bakıldığında en çok istenilen durum duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığıdır (Meyer ve Allen, 1991). Çalışan ile örgüt

arasında gelişen ilişkinin yapısı ve niteliği hakkındaki görüş ayrılıkları nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda farklı yaklaşımlar geliştirilmiş ve modeller ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlardan konumuz açısından önemli olanlar aşağıda kısaca gözden geçirilmiştir.

## **5.2. Meyer ve Allen'in (1991) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer (1991) daha önce davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak sınıflandırılmış olan örgütsel bağlılığı, daha ileri götürerek öncülleri ve sonuçları farklı 3 bileşen olarak yeniden tanımlamıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık kavramının kökenini istekler, ihtiyaçlar ve yükümlülükler olarak adlandırılan üç duygusal durum oluşturur. Bu da bizi, Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlanma modeline temel teşkil eden üç temaya götürür:

- Duygusal bağlanma-istekler
- Algılanan maliyet-ihtiyaçlar
- Zorunluluk-yükümlülükler

Bu üç tema, kişi ile örgüt arasında gelişen ilişki kaynaklı üç boyutlu bir model meydana getirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık boyutları:

- Duygusal bağlılık
- Devam bağlılığı
- Normatif bağlılık

Meyer ve Allen (1991) bu kavramları örgütsel bağlılık türleri olarak tanımlamak yerine örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak anlamayı daha uygun bulmuşlardır (Meyer ve Allen, 1991). Çünkü çoğu zaman örgütsel bağlılık dendiğinde bu üç unsur birlikte kastedilir. Bağlılığın oluşmasında hangi bileşenin ne oranda belirleyici olduğu kişisel ve örgütsel bazı koşullara bağlıdır. Bu konu örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler başlığı altında ayrıca incelenecektir.

### **5.2.1. Duygusal Bağlılık**

Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür ve bireyin örgütte mutlu olduğu ve örgütte kalmayı istediği durumları tarif eder. Çalışan örgütü ile özdeşleşmiş, örgütle arasında duygusal bir bağ oluşmuştur; kendisini örgütün bir parçası gibi görür. Örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu şekilde güçlü duygusal bağa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, emek ve zamanlarını örgüt yararına kullanmaktan imtina etmez ve beklenenden daha fazla çaba harcarlar; örgütten

ayrılmayı düşünmezler. Dolayısıyla duygusal bağlılık örgütlerin en fazla arzuladığı bağlılık biçimidir.

Bu tarz bir bağlılık çalışanların, örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsemeleri sonucu ortaya çıkar. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerde kendileri istedikleri için kalmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991). Örgütle özdeşleşme ve örgüte katılım bu yaklaşım için temel iki kavramdır. Özdeşleşme örgüt ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve çalışanın örgütüyle bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise çalışanın örgüt içindeki kuvvetli iletişimi ve karar alma süreçlerine aktif olarak dâhil olma yönelimidir. Bu şekilde bir bağlılık mutlak sadakatten ziyade, çalışanın örgüt amaçlarına katkı sağlamak üzere örgütüyle bilinçli ve gönüllü ilişkisidir (Doğan ve Kılıç, 2007).

### **5.2.2. Devam Bağlılığı**

İhtiyaçlar temasına dayanan devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın çalışana yükleyeceği maliyetten kaynaklanan devamlılığın ifadesidir. Bu bağlılıkta kişi istese de örgütten ayrılamamaktadır. Zira ayrılmak, çalışma hayatı boyunca elde ettiği kazanımlarından vaz geçmek ve bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmak anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Algılanan maliyet unsuruna dayanan bu yaklaşımda duyguların rolünden değil rasyonel bir tavırdan söz edilmektedir. Zira devam bağlılığında, kişinin örgüte ile örgüt içinde kendisine yaptığı yatırımlar ve alternatif iş imkânları gibi faktörler belirleyicidir. Literatürde rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da yer alan bu bağlılığa göre çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin nedeni buna ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Başka bir örgütte değişen koşullara uyum sağlama hatta belki yaşam biçimini değiştirme zorunluluğu (yaşadığı şehri, çocukların okulu vs.) ya da hak edilen kıdem, terfi gibi kazançlardan vazgeçme durumu, tazminatlar konusunda karşı karşıya kalınacak zararlar, algılanan maliyete örnek olarak verilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan çalışanın işsiz kalmasıdır.

Örgüt içinde elde edilen deneyim, yetenek, bilgi birikimi, kazanılmış haklar (kıdem, terfi imkânı, ücret vs.) gibi kazanımların başka bir örgüte transferi her zaman kolay olmaz; bu yatırımı kazanca dönüştürebilecek daha cazip bir alternatif yoksa örgütte kalmak daha akıllıcadır. Ayrıca başka bir çalışma ortamı, ortaya çıkacak yeni güçlükler anlamına gelecektir. Yeni bir düzen, yeni arkadaşlar, yeni bir yönetim

anlayışı, kurallar gibi. Çalışan bu zorlukları göğüslemek yerine alıştığı ve uyum sağladığı örgütte kalmayı tercih edebilir.

### **5.2.3. Normatif Bağlılık**

Zorunluluk temasına dayanan normatif bağlılık, bireyin örgütüne karşı sorumlulukları ve yüklendiği bir misyonu olduğu düşüncesiyle kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesidir. Buradaki zorunluluk, devam bağlılığındakinden farklıdır. Kişi bu bağlılık türünde, doğru ve erdemli olanın bu olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam eder (Allen ve Meyer, 1990). Kişinin içinde yaşadığı toplumsal çevre sadakati bir erdem olarak görüyorsa ve bu, kişi için bir değer yargısına dönüşmüşse, arzularına ve ihtiyaçlarına rağmen örgütten ayrılmayı doğru bulmayacaktır.

Bazı durumlarda da örgütün çalışana yaptığı yatırımlar (kişisel gelişim destekleri, teknik eğitimler, ailevi yardımlar, sosyal imkânlar vb.) çalışanın örgütüne minnet duymasına yol açar. Bu vefa duygusu ile oluşacak bağlılık, ancak çalışanın örgüte olan borcunu ödemesi ile son bulabilir. Sorumluluk duygusu, sadakat ya da vefa, ne sebeple olursa olsun normatif bağlılıkta çalışanların örgütte kalmasını sağlayan en önemli husus kendilerini buna mecbur hissetmeleri, örgütün bunu hak ettiğini düşünmeleridir.

Sonuç olarak üç bağlılık türü de bağlılığı, kişinin örgütle olan ilişkisinin niteliğini açıklayan ve örgüt üyeliğinin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum (Allen ve Meyer, 1997) olarak tarif eder. Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdır. Bu üç yaklaşıma göre farklılık gösteren, bu bağın niteliğidir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devam bağlılığı gösterenler menfaatleri böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini sürdürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990).



## İKİNCİ BÖLÜM TEORİ VE HİPOTEZLER

Bu bölümde, Bölüm 1’de kavramsal çerçevesi tarif edilen modele ait hipotezler kurulacaktır. Araştırma modelinin bağımsız değişkenleri, pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algıları, bağımlı değişkenleri ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıktır. Model, pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü olduğunu iddia etmektedir. Bu bağlamda bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki, bağımsız değişkenler ile aracı değişken olan hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki, hizmetkâr liderlik ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ve son olarak da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü teker teker incelenmiştir. Toplam 12 hipotez geliştirilmiştir. Araştırma modeli, bu bölümün sonunda, şekil 1’de sunulmaktadır.

### 2.1. Pozitif Örgütsel Davranış ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesini sağlayan psikolojik bir durumdur ve üç bileşenli bir yapı olarak değerlendirilmektedir; örgüte duygusal olarak bağlanma (affective attachment), örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti (perceived cost) ve örgütte kalmaya zorlayan sebepler (obligations) (Allen ve Meyer, 1990; 1997; Meyer ve Allen, 1991). PÖD kapasitesiye örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için önemli bir kaynaktır. Zira örgütün başarısı için insan kaynağı, en kritik unsur olarak değerlendirilmektedir (Çetin, Şeşen, Basım, 2013; Luthans ve Youssef, 2004). Örgütsel bağlılık kavramı ile anlamlı ve pozitif ilişkisi, yapılan bazı çalışmalarda ortaya konmuştur (Çetin ve Basım, 2011; Luthans ve Jensen, 2005; Youssef ve Luthans, 2007).

Yetişmiş çalışanın kaybedilmesi, bahsedilen avantajın da kaybedilmesi anlamına gelecektir. Nitelikli işgücünün örgütte tutulması bugünün çalışma hayatında en önemli sorunlardan biridir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık kavramının öncülleri örgütsel davranış çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütsel bağlılık hangi koşullarda ortaya çıkar sorusuna, örgütsel koşullar ve çalışan karakteristiği açısından ayrı ayrı yaklaşılabılır. Örgütsel koşullar açısından yaklaştığımızda; çalışanın sevdiği, istekle hizmet ettiği, mesai ortamında mutlu olduğu ve yöneticileriyle iyi geçinebildiği bir örgüt iklimi yaratmaktan bahsedilebilir (Genç, 2014). Böyle bir ortamda çalışanlar, sevdikleri ve kalmak istedikleri için

(duygusal bağıllık), ayrıldıklarında vazgeçmek zorunda kalacakları çok fazla değerli şey olduğu için (devam bağıllığı), vefa ve sadakat geliştirdiklerinden dolayı ayrılmayı doğru bulmadıkları için (normatif bağıllık) örgütlerine bağlı olacaklardır. Her ne kadar arzu edilen ve ideal olan durum böyle bir örgütsel iklim yakalamak olsa da bu durumun, gerçek hayatta erişilmesi imkânsız bir ütopya olduğu ortadadır. O halde stres yaratacak unsurları, çatışma ve problemleri yok etmeye çalışmak gibi bir hayalin peşinden koşmak yerine, bir realite olaeak kabul ederek göğüslemek daha gerçekçi olacaktır (Genç, 2014). Elbette ki bu, bir taraftan da stres ve çatışma kaynakları ile mücadele etmekten vazgeçmek anlamına gelmez. Söylediğimiz sadece, bu durumun hayatın gerçeği olduğunu öngörerek yok etmeye çalışmak yerine başa çıkmaya çalışmanın daha akıllıca olacağıdır. Bu yaklaşım, çalışanları psikolojik olarak güçlendirmenin öneminden söz açmayı gerektirir. Örgütsel bağıllığa zemin hazırlayan hususlar hakkında, çalışan bağlamında sergilenecek yaklaşım budur. Bu bağlamda ümit, özyeterlilik, iyimserlik ve toparlanma bileşenlerinden oluşan pozitif örgütsel davranışlar önem kazanmaktadır:

Umut, başarmak için amaçlara giden yolda sabretmek ve gerektiğinde alternatif çözüm yolları üretebilmek (Snyder vd., 1996) demektir. Umudun kişiyi hayatın zorluklarına karşı koruduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Snyder vd., 1996; Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder ve Adams, 2000). Umutlu bireyler problemlerden korkup kaçmazlar, onlarla başa çıkabilirler, gelecekte de problemlerle karşılaşma ihtimalinin farkındadırlar (Snyder vd., 1996; Snyder vd., 2000). Sonuç olarak umut, kişiyi hayatın riskli alanlarında koruyan bir güçtür; yüksek umut düzeyine sahip kişiler daha az stres belirtisi gösterirler. Bu durumda zorlukların yıkıcı etkisinden korunmak ve kurtulmak için, zorlukları yok etmeye çalışmak yerine çalışanını psikolojik olarak güçlendirmek isteyen bir örgüt için umut kapasitesini yükseltmek iyi bir fikirdir. Böyle bir örgüt ortamında ise, yukarıda da söz edildiği gibi örgütsel bağıllık düzeyi yüksek olacaktır.

İyimserlik, başarısızlık ya da olumsuzlukları geçici (telafi edilebilir), kontrol edilebilir (bir daha olmasına engel olunabilir), belli bir soruna özgü (bu duruma has bir sorun, hep böyle olmaz) ve dışsal faktörlere bağlamak (suç benim değil) olarak değerlendirilmektedirler. Kötümserler ise sorunları ve olumsuzlukları kalıcı (telafi edilemez), genel (hep böyle oluyor) ve kişisel (bu hep benim başıma geliyor) olarak değerlendiren kişilerdir (Luthans vd., 2010). İyimserler daha yüksek morale ve iş

tatminine sahiptirler, yüksek hedefler belirler, engeller karşısında pes etmezler, kişisel başarısızlıklarını yetersizlik olarak algılamaz, telafi yoluna giderler (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Seligman, 2006). Bu durum, çalışanın stres ve çatışma ile baş etmesi ve zorlukların üstesinden gelmesi yönünde güçlü bir kalkandır. Böylece iyimser kişiler kendilerini depresyondan, suçluluk duygusundan ve umutsuzluktan uzak tutma şansı bulurlar (Luthans, 2002a; Seligman, 2006). Dolayısıyla gerçekçi iyimserlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu yapılan çalışmalar ortaya çıkarmıştır (Carver vd., 2010; Luthans, Youssef-Morgan ve Avolio, 2015).

Özyeterlilik bileşenine gelince, insanlar çoğu zaman ne için ne yapmak gerektiğini bildikleri halde gerekeni yapmaya başlamaz ya da sürdürmek için ısrarcı olmazlar. Bu noktada belirleyici olan kişinin doğru davranışı gerçekleştirebileceğine ve süreç içinde karşılaştığı sorunların üstesinden gelebileceğine olan inancıdır. Öz-yeterlilik, kendini bir konuda başarılı hissetmekten daha fazlasıdır; amaçlı ve planlı bilişsel bir süreçtir. Özyeterliliğin bilişsel süreçlerdeki etkin rolünü tespit eden Bandura (1997), öz-yeterliliği, geliştirdiği sosyal bilişsel kuramın merkez kavramı olarak ortaya koymuştur (Bandura, 1989; 1997; 2001). Sosyal bilişsel kurama göre insanlar sosyal sistemlerin hem üreticisi hem de ürünüdür; insan çevresinden sadece etkilenmez aynı zamanda düşünerek, karar vererek, önceden planlayarak, riskleri yöneterek çevresinde olup bitenlere tesir eder. Özyeterlilik kapasitesi, bireylerin sorunlarla karşılaştıklarında verecekleri tepkiyi etkiler. Örneğin bazı insanlarda problemler hemen bir stres kaynağına dönüşürken bazılarında çalışma azmini kamçılatabilir (Bandura, 1977; 2001). Özyeterlilik algısı kişinin süreç içindeki psikolojik durumunu (stres, depresyon, tehlikede ya da güvende hissetme) nasıl yöneteceğini de belirler (Bandura, 1994). Kişi, üstlendiği sorumluluğun kendi kapasitesini aştığını düşünmüyorsa ortaya çıkan sorunları kendini geliştirme fırsatı olarak değerlendirecektir. Böylece, sorunlar engel olmaktan çıkar ve bir imkâna dönüşür; öz-yeterliliği yüksek olan bu kişinin hedefine bağlılığı ve harcayacağı çaba yüksek olacaktır (Bandura, 1994; 2000). Böylece özyeterlilik, kendini besleyen bir döngü yaratır. Yüksek özyeterliliğe sahip insanlar sınırlı fırsatların olduğu çevrelerde bile yüksek başarı yakalarken, özyeterliliği düşük insanlar kendilerine fırsatlar sunan çevrelerde bile sınırlı bir başarı gerçekleştirebilirler. Bu, özyeterli bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için kendi bilişsel kapasitelerini kullanmalarıyla mümkün

olur. Bundan hareketle özyeterlilik algısı yüksek kişilerin stresle baş etme, problem çözme, sorunların üstesinden gelme becerileri yüksek olacak; örgüt içinde yaşanan olumsuz deneyimler sonucunda, örgüte karşı bağlılık ve inançları yara almayacaktır. Bununla beraber özyeterli çalışanların performansları ve iş tatmini düzeyleri yüksek olacaktır. İş tatmini ise örgütsel bağlılığın başlıca öncüllerindendir (Testa, 2001). Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığın öncüllerini sayarken sıkıcı iş rutini dışında, meydan okuyucu, heyecan verici ve kapasite zorlayıcı zor görevler ve zorlu hedefleri, duygusal bağlılığa sebep olan öncüller olarak sıralamıştır. Zorlu hedeflerin üstesinden gelmek ve kapasite zorlayıcı işlere meydan okuyabilmek için kişinin özyeterlilik algısının yüksek olması gerektiği ise aşikârdır. O halde yüksek özyeterlilik algısı, örgütsel bağlılığın belirleyicilerindendir.

Toparlanma, zorlu hayat deneyimlerinin, başarısızlıkların, çatışmaların ve hatta sorumluluğu arttıran terfi gibi olumlu olayların sonucunda yeniden ayağa kalkabilmeyi ve kaldığı yerden devam edebilmeyi sağlayan pozitif psikolojik kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans, 2002a). Toparlanma düzeyi yüksek çalışanların ani değişimler ve çevresel faktörlerin neden olduğu stresle baş edebilmek için daha iyi “silahlandıkları” belirtilmektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004). Bu durum, bu çalışanların yeni deneyimlere açık, değişken taleplere karşı daha esnek ve duygusal olarak daha tutarlı olmalarından kaynaklanmaktadır (Tugade ve Fredrickson, 2004). O halde çalışanların bireysel ve örgütsel davranışlarını etkileyen bir faktör olarak stresten en az etkilenmelerini sağlayabilmek adına toparlanma kavramının anahtar bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Avey vd., 2009; Genç, 2014). Literatürde toparlanma kavramının örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Çetin ve Basım, 2011; Larson ve Luthans, 2006). Yapılan bazı çalışmalardan, PÖD bileşenlerinden özyeterlilik, umut, iyimserlik ve toparlanma arasında örgütsel bağlılıkla en kuvvetli ilişkinin toparlanma ile olduğu anlaşılmaktadır (Çetin ve Basım, 2011; Luthans ve Jensen, 2005; Youssef ve Luthans, 2007).

Tüm bunlardan hareketle, umut, iyimserlik, özyeterlilik ve toparlanma bileşenlerinden oluşan PÖD düzeyi yüksek bir çalışma ortamı, stres ve gerginliğin minimize edilebildiği, etkin çatışma yönetimi yapılabilen ortamlardır. Huzurun hâkim olduğu böyle bir ortamda örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır (Çetin

ve Basım, 2011; Luthans ve Jensen, 2005; Youssef ve Luthans, 2007). Tüm bu tartışmalardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 1: PÖD, örgütsel bağlılığın pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

## **2.2. Pozitif Örgütsel Davranış ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Örgüt faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik, çalışanların katkılarıyla doğru orantılı olarak artar. Bu nedenle çalışanların örgüte olumlu katkılarını konu edinen kavramlar, örgütsel davranış çalışmalarında oldukça önemlidir. Çalışanların görev tanımlarından kaynaklanan performansın ötesinde gösterecekleri gönüllü çaba ise örgüt için fark yaratacak ve faaliyetlerin etkinliğini artıracaktır.

Diğerkâmlık (yardımseverlik), centilmenlik, nezaket, ileri sorumluluk bilinci ve sivil erdem başlıkları altında toplanan ve ÖVD olarak nitelendirilen bu davranışların hangi koşullar altında ortaya çıktığı konusunu Lewin'in (1951) Alan Teorisine kadar götürmek mümkündür. Bu teori davranışı, kişi ile durumun bir fonksiyonu olarak tanımlar; davranışlar, kişilik özellikleri ile durumsal koşulların etkileşimi sonucunda meydana gelir. Van Dyne, Graham ve Dienesch'ne (1994) göre kişilere ait özellikler örgütsel vatandaşlık davranışlarına kaynaklık eder.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, kendi tanımı gereği, bireysel olarak sergilenen davranışlar olduğu için kişilik özelliklerine odaklanmak, bu davranışların nasıl ve hangi koşullarda sergilendiğini anlama bakımından önemli ip uçları vermektedir (Çetin ve Fıkrkoca, 2010; Organ, 1988;1990; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005)

Kişilerin zor durumlar karşısında gösterdikleri tavır ve problemlere yaklaşım tarzları, onların iş yeri ortamında diğerleriyle ve örgütle ilişkilerinde belirleyici öneme sahiptir. Umut, iyimserlik, toparlanma ve özyeterlilik bileşenlerinden oluşan pozitif örgütsel davranışlar, yüksek problem çözme kapasitesine sahip, dayanıklı, cesaretli ve yeterliliklerine güvenen bireyler anlamına gelmektedir. Dolayısıyla PÖD kapasitesi yüksek bir örgüt; sorunlardan korkmayan, çözüm yönünde irade ortaya koyan ve çözüm için gereken yeterlilikle kendilerini donatan bir çalışan profiline sahip olacaktır. Bu durumun gönüllü ve yapıcı davranışlara zemin hazırlayacağı ise aşikârdır; sorundan korkan ve bir problemle karşılaşınca çözmek yerine kaçmayı tercih eden kişilerin, kendi dışındaki problemlere karşı duyarlı davranışları da beklenemez.

George ve Brief'e (1992) göre de kişilerin işyeri ortamında sergiledikleri pozitif duygu ve davranışlar ÖVD bağlamında son derece önemlidir (George ve

Brief, 1992). Çünkü pozitif duygularla karakterize edilebilen bir kişinin olumlu sosyal davranış gösterme eğilimi daha yüksek olmakta (Bateman ve Organ, 1983), toparlanma ve iyimserlik gibi pozitif psikolojik tutum, rol ötesi davranışların sergilenme olasılığını artırmaktadır (Fredrickson, 2003). Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre, pozitif psikolojik kapasiteye sahip kişi, yaşadığı olumlu deneyimlerin katkısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterme eğilimindedir. Ayrıca bu davranışlar, kişiyi harekete geçiren pozitif psikolojik durumu destekleyerek, sürekliliğini de sağlamış olurlar. Örneğin iş yerinde bir problemle karşılaşan birine yardımcı olmak konusunda, özyeterliliği yüksek bir çalışan diğerlerinden daha girişken davranır; sonrasında gelen çözüm, bu çalışanın olumlu deneyimlerine bir yenisini daha eklediğinden kişinin özyeterliliği ve dolayısıyla diğerkâmlık konusundaki motivasyonu daha da artar. İyimser, umutlu, özyeterlilik ve toparlanma algısı yüksek bireyler, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olmakta, bu durum sosyal farkındalığı artırmakta, buna bağlı olarak da gönüllü prososyal davranış gösterme eğilimi yükselmektedir (İşbaşı, 2000). Ayrıca PÖD'ün durumsal, yönetilebilir ve geliştirilebilir olması danışmanlık, kişisel ve mesleki gelişim programları gibi bazı tedbir ve uygulamalarla örgüt ortamını daha verimli bir çalışma ortamına dönüştürerek rol ötesi davranışlara imkân tanımaktadır (Çetin vd., 2013).

Luthans ve Youssef (2007), Avey vd. (2009), Avey vd. (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da PÖD'lerin ÖVD'yi artırdığı tespit edilmiştir. 2012 yılında PÖD boyutlarının görev performansı ve bireysel ÖVD'lere etkisini incelediği yayınlanmamış çalışmasında Özyılmaz, PÖD'lerin bireysel ÖVD üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu; ümit, iyimserlik, toparlanma ve özyeterlilik davranışları içinde görev performansının ve bireysel ÖVD'nin açıklanmasına en çok katkıyı ümit davranışının yaptığını tespit etmiştir. Berberoğlu'na (2013) göre ise özyeterlilik, ÖVD'ye en fazla etki eden pozitif örgütsel davranış boyutudur; onu sırasıyla toparlanma, iyimserlik ve umut boyutları takip eder (Berberoğlu, 2013). Tüm bunlardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 2: PÖD, ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

### **2.3. Pozitif Örgütsel Davranış ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi**

Hizmetkâr liderlik, çalışanlarına sahip oldukları potansiyeli ortaya koyabilmeleri için imkân yaratan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler takipçilerinin avantaj elde etmelerini önemser, gelişimlerine ve potansiyellerini

ortaya koymalarına fırsat verir. Böyle bir ortamda otorite, yukarıdan aşağı bir hiyerarşi ve emir-komuta ile değil cesaretlendirme, ilham, motivasyon ve ikna ile gelen bir iç disiplin aracılığıyla sağlanır (Page ve Wong, 2000). Ancak hemen fark edileceği gibi bu sayılan karakteristiğin tamamı sağlıklı bir iletişim ve işbirliğinin varlığıyla mümkündür. Çalışanlar, hizmetkâr liderin sunduğu imkân ve ortamı değerlendirerek kendilerini geliştirme kapasitesine sahip değillerse bu durum, sunulan hizmetin hedefine ulaşmasına engel teşkil eder. Böyle bir ortamda hizmetkâr liderlik anlayışı sürdürülebilir olmaktan çıkacaktır. Hizmetkâr liderin başarısı, sunduğu imkânları değerlendirecek kapasiteye sahip ve buna hevesli çalışanların varlığı ile mümkündür. O halde başarılı ve sürdürülebilir bir hizmetkâr liderlik nasıl gerçekleşir? Bu noktada, liderlerin de psiko-sosyal faktörlerin etkisinden bağımsız olamayacaklarını göz önünde bulundurmak ve çalışan tutumunun liderlik tavrı üzerindeki belirleyici etkisinden söz açmak gereklidir.

Hizmetkâr liderin nasıl bir örgütsel yapı içinde hizmet ettiği hem hizmetinin derecesini hem de mahiyetini belirleyecektir. Zira işyeri ortamı ve prensipleri bireyin davranışlarını etkileyerek onu bir şekle sokar. Bu durum liderin liderlik tarzı için de geçerlidir (Erdem ve Dikici, 2009). Bu durumda liderliğin örgütsel yapı ile dinamik bir etkileşim içinde olduğunu, liderlik tarzının kurum kültürünün direnci ve baskısı ile şekillendiğini söylemek mümkündür (Erdem ve Dikici, 2009). Bu söylemi Bandura'nın (2001; 2012) sosyal bilişsel teorisi de desteklemektedir:

Bandura'nın (2001; 2012) sosyal bilişsel teorisine (SBT) göre kişi-davranış-çevre üçlüsü birbiriyle sürekli ve dinamik bir etkileşim içindedir. Kişinin bilişsel özellikleri (örn: özyeterlilik algısı) davranışlarını etkiler ancak aynı zamanda davranışları aracılığıyla da çevresini şekillendirir. Bu bağlamda çalışanların bilişsel kapasiteleri sadece kendi tutumlarını değil, örgüt ortamının tüm parametrelerini de etkiler. Sosyal bilişsel kurama göre insanlar sosyal sistemlerin hem üreticisi hem de ürünüdür; insan çevresinden sadece etkilenmez aynı zamanda düşünerek, karar vererek, önceden planlayarak, riskleri yöneterek çevresinde olup bitenlere tesir eder. Örneğin sinirli ve saldırgan biri kendine düşmanlardan örülü bir çevre yaratır; umutsuz ve karamsar bireyler kapasitelerini ortaya çıkarmaları için kendilerini teşvik edecek bir ortam bulamazlar. Bu kurama göre kişi ve içinde yaşadığı sosyal ortam birinin özne diğeri nesne olmadığı, karşılıklı etkileşimle birbirlerini şekillendiren kavramlardır. Hangisinin diğeri nasıl ve ne kadar etkileyeceği ise durumsaldır

(Bandura 1977, 2001, 2012). Bu bağlamda hizmetkâr liderin liderlik tutumunun da süreç içinde çevresinden etkileneceği ve hatta bu çevresel etkinin sürdürülebilir hizmetkâr liderliğin önemli bir belirleyicisi olduğu aşikârdır.

PÖD kapasitesi yüksek çalışanlar, sorunların üstesinden gelmek ve kendilerini geliştirmek isterler, bu da lideri çalışanların sorunlarını çözebilmeleri için onlara hizmet etmeye sevk eder. Uzun vadede de emeğinin karşılığını alan lider çalışanları ile daha çok ilgilenir ve onların gelişimleri için fırsatlar yaratır. Böylece kendini besleyen bu süreç, çalışanların algılanan hizmetkâr liderlik seviyesini zenginleştirir. Çünkü hizmetkâr lider, çalışanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara hizmet eder. Böylece, kendisine hizmet edilen çalışanlar için algılanan hizmetkâr liderlik düzeyi yüksek olacaktır.

Bu durumu motivasyon teorileri bağlamında ele alabiliriz. Kişiyi, beklenen davranışı sergilemesi yönünde uyarıcı, yönlendiren ve bu davranışın sürdürülmesini sağlayan durumlar motivasyon çalışmalarının ana eksenini oluşturur. Hizmetkâr bir lider için de hizmetkâr davranışların ortaya çıkması ve devamı, liderin motivasyonuna bağlı olacaktır. Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi'ne (Expectancy Theory) göre, kişinin bir iş için göstereceği çaba üç faktöre bağlıdır; ilki hedefe yüklenen değer (valans), ikincisi hedefe ulaşılacağına dair inanç (beklenti), üçüncüsü ise elde edilecek ödüle verilen değerdir (araçsallık).

Valans, kişinin hedefe ulaşmayı ne kadar istediği ile ilgilidir. İstek ne kadar güçlü ise motivasyon o kadar fazladır. Beklenti, algıladığı başarı olasılığını ifade eder. Kişi eğer gayretinin belirli bir performans (iş başarıma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (yani beklentisi varsa) motive olur. Araçsallık ise beklenti sonucundaki performansın (elde edilen başarının) kişiye yansıyan ödülüdür. Örneğin yeni bir insan kaynakları anlayışı yerleştirmek amacıyla zaman, emek ve para harcayan bir hizmetkâr lider, buna mukabil hedeflediği uyum ve çalışan motivasyonunu sağlamış ve böylece işgücü devir hızını istediği düzeye çekmiş olsun. İşte bu sonuç, hizmetkâr lidere yansıyan ödüldür (Seker, 2015).

Bu teoriye göre, motivasyon düzeyini belirleyen, kişinin amaca ulaşacağına yönelik beklentisi ile o amaca ve sonunda elde edeceği ödüle verdiği değer bileşimidir. Vroom (1964), motivasyonu tanımlarken bileşenleri çarpan ilişkisiyle formüle etmiş, çünkü birinin olmaması halinde kişinin eyleme geçmesinin imkânsız olacağını ifade etmiştir:



Motivasyon= Beklenti x Araçsallık x Amaç değeri

Liderlerin de yasalar, örgütün fiziksel ve mali imkânları gibi kısıtları olduğu, hizmet sunmak için bu kısıtlı imkânlardan yola çıktığı ve başarısının motivasyon düzeyine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Hizmetkâr lider, sunduğu hizmetin değerlendirildiği ve bu hizmetin çalışanların kişisel gelişimleri ile örgütsel yapıya katkı olarak geri döndüğü bir ortamda ancak kendini amacına ulaşmış hissedecek, dolayısıyla yüksek motivasyona sahip olacaktır. Bu bağlamda PÖD açısından düzeyin yüksek olduğu bir örgütsel yapıda hizmetkâr liderin, hizmet ederek liderlik etme yönünde güçlü bir motivasyona sahip olacağı açıktır. Konuya açıklık getirmek adına aşağıda PÖD bileşenleri bağlamında konu detaylandırılmıştır:

Umut düzeyi yüksek bir çalışan, hedeflerini gerçekleştirebileceğine dair inancı olan ve bu hedefe ulaşmak için yöntemler ve alternatif çözüm yolları geliştirebilen kişidir. Umutlu kişilerin daha net hedeflere sahip olduklarını, bu hedeflere meydan okuma eğilimi içinde olduklarını, yeni ve işbirlikçi ilişkiler kurmakta zorlanmadıklarını ve çevresel değişikliklere kolayca uyum sağladıkları bir çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur (Luthans vd., 2010; Snyder vd., 1996; Snyder vd., 2003). Bu niteliklere sahip bir çalışanın, gayesi çalışanlarını geliştirerek desteklemek olan bir liderin sunacağı hizmetten maksimum fayda sağlayacağı açıktır. Zira umut düzeyi düşük olan çalışanları öncelikle hedef neyse onun “mümkün olduğuna” ikna etmek, liderin sunacağı hizmeti alıp değerlendirebilir hale getirmek gerekecektir. Oysa umutlu çalışan için hedeflere ulaşmak mümkün ve çabaya değerdir, engeller aşılabılır. Böyle bir çalışana sunulacak imkânlar tam da bunun için elbette ki yerini bulacaktır. Dolayısıyla umut düzeyi yüksek bir çalışma ortamında hizmetkâr liderlik algısı da yüksek olacaktır.

Gerçekçi iyimserler kişisel başarısızlıklarını yetersizlik olarak algılamaz, telafi yoluna giderler (Luthans, 2002a; Seligman, 2006). “Zaten hep böyle oluyor” kolaycılığına kaçmayarak “şimdi neden böyle oldu” sorusunu sorar, buldukları cevabın gereğini yerine getirirler (Luthans, 2002a; Seligman, 2006). İşte bu tam olarak hizmetkâr liderliğin vermek istediğini almak için sorulmuş doğru sorudur. Dolayısıyla iyimser bir atmosfere sahip örgütlü bir yapıda hizmetkar liderliğin yaratacağı sinerji, problem çözme becerisini oldukça yükseltecektir. Başarısızlığı bir engel olarak değil de başarı için geliştirilebilir fırsatlar ve meydan okumalar olarak gören iyimserler (Carver vd., 2010; Luthans vd., 2015) için hizmetkar liderlik, bunun

için gerekli ortamı sağlayarak bu kişileri destekler. Bundan hareketle yüksek iyimserlik düzeyinin etkin ve verimli hizmetkâr liderliğe önemli katkıları vardır.

Yüksek özyeterlilik algısına sahip bireyler, yeteneklerine, kapasitelerine ve bilgilerine güvenirlir ve kendileri için belirledikleri yüksek hedeflere kendilerini adarlar. Başarısızlığı çaba, bilgi ve yetenek eksikliği olarak değerlendirir ve eksiklerini gidererek o işin üstesinden geleceklerine inanırlar. Düşük özyeterliliğe sahip bireyler ise zor görevlerden kaçınırlar çünkü kapasitelerine olan inançları ve başarıma arzuları düşüktür, kendilerinden ve hayattan beklentileri de düşüktür. Dolayısıyla zorluklarla karşılaştıklarında çabalamak yerine vazgeçmeyi tercih ederler (Bandura, 1977, 1994; Bandura ve Locke, 2003). Çalışanlarının içlerindeki potansiyeli ortaya çıkararak onları geliştirmeyi ve sadece iş hayatında değil her zaman ve mekânda daha mutlu ve başarılı kılmayı hedefleyen hizmetkâr lider için yüksek özyeterlilik algısına sahip çalışanlar bulunmaz bir nimettir. Bir görevin üstesinden gelebileceğine dair kuvvetli inancı olan birine “işte sana imkân” denildiğinde doğacak sonuçla, başarıma arzusu ve kapasitesine inancı düşük birine böyle yaklaşıldığında elde edilecek sonuç karşılaştırıldığında ne demek istediğimiz daha net anlaşılabilir. Bundan hareketle şunu söylemek mümkündür; özyeterliliği yüksek olan bireyler, kendilerine sunulan hizmetleri arayan, bu hizmetleri özyeterliliklerini kuvvetlendirmek için kullanan ve bundan fayda sağlayan çalışanlardır. Bundan dolayı öz yeterliliği yüksek olan bireylerin hizmetkâr liderlik algısı da kuvvetli olmaktadır.

Bir önceki bölümde toparlanma yeteneğine sahip bireylerin sahip oldukları üç kapasiteden söz edilmişti: Gerçekleri kabul etme ve yüzleşme kapasitesi, hayata anlam yükleme yeteneği, bahanelere sarılmaksızın eldeki imkânlarla problem çözme becerisini ifade eden doğaçlama yeteneği. Toparlanma yeteneği yüksek olan çalışanlar, hizmetkâr liderlerin kendilerine sunduğu fırsatlardan yüksek düzeyde yararlanma eğilimindedirler. Bu eğilim, onların hizmetkâr liderlik algılarını artırmaktadır. Örneğin, olumlu ve olumsuz durumlardan kurtulup, sunulan eğitim ve tecrübe imkânlarından yararlanmak, çalışanın amacını elde etmesinde ona fayda sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan ne kadar yüksek toparlanma yeteneğine sahipse, hizmetkâr liderin sunduğu hizmetlerden o derece faydalanacak ve bu sebeple de hizmetkâr liderlik algısı o kadar fazla olacaktır.

Yukarıdaki tartışmalar bir bütün olarak düşünüldüğünde, çalışanın özyeterliliği, umut düzeyi, iyimserliği ve toparlanma yeteneği ne kadar yüksekse onun PÖD yeteneği de o kadar yüksektir. Çalışanın pozitif örgütsel davranışı ne kadar yüksekse, onun işyerinde sunulan hizmetlerden yararlanması da o derece yüksek olacaktır. Bundan dolayı da çalışanın yüksek pozitif örgütsel davranışı bir işyerinde algılanan hizmetkâr liderliğin yüksek olmasına sebep olacaktır. Bu tartışmaya dayanarak şu hipotez önerilmektedir:

*Hipotez 3: PÖD, hizmetkâr liderliğin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

#### **2.4. Sübjektif Uyum Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

ÖVD kavramına zemin oluşturan önemli teorilerden biri Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi'dir (SMT) (Organ vd., 2005). SMT, taraflar arasındaki ilişkileri belirli mecburiyetlere değil karşılıklı çıkar alışverişine dayandırarak açıklar. SMT'ye göre bir tarafın diğer tarafa sunduğu bir imkân doğal olarak karşılığını bulacaktır. Ancak ne zaman ve ne şekilde karşılık verileceği tamamen gönüllülük esasına dayanır, kendiliğinden gelişir (Blau, 1964). Örneğin kendisine hediye verilen biri, karşılığında bir hediye vermeyi doğal olarak düşünür; kendini buna mecbur hisseder. Hatta belki minnettar olur ya da borçlu hisseder (Organ vd., 2005). SMT'ye göre bu karşılıklı ilişkide (mübadele) elde edilecek kazanımları kişilerin kendi takdiri belirler, bu kazançlar para ile de ifade edilmez. Nitekim bu bir ekonomik mübadele değildir. Sonuçta elde edilecek olan, karşılıklı güven ve dostluk olacaktır.

Organ'a (1990) göre, çalışanlar organizasyona ilk girdiklerinde doğal bir sosyal alışveriş kabulüyle girerler ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedirler. Bu durum, örgüt kendilerini ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar da devam eder (Organ, 1990). Çalışanlar örgütlerinden memnun oldukları sürece örgüt ve çalışan ilişkisi sosyal mübadele teorisinde öngörüldüğü şekilde devam edecektir. Ancak aksi durumda, ilişki sosyal mübadeleden ekonomik mübadeleye dönecek, çalışan sadece parasını almak için orada bulunacak, örgütsel hedeflere kayıtsız kalacaktır. Örgütsel koşullar daha zorlu olursa misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi ÖVD'nin tam tersi bir tutumla (anti-citizenship) karşılaşılması söz konusu olacaktır (Organ, 1988).

Örgütün değer ve normlarını benimsemiş ve ihtiyaçları örgüt tarafından önemsenerek giderilen ve böylece uyum algıları yüksek bir çalışan, SMT'ye ve Organ'ın (1988) kabulüne göre ÖVD gösterme eğilimindedir. Buna mukabil uyum

algıları düşük çalışanların ÖVD sergilemeyecekleri aşikârdır. Bir işin ÖVD gelişimine katkı sunabilmesi önemli ölçüde çalışan tarafından anlamlı ve önemli bulunmasına ve bireyde sorumluluk hissi yaratmasına bağlıdır (Akbaş, 2011). Bu bağlamda örgütsel hedefleri benimsemeyen bir çalışan yaptığı işi anlamlı ve değerli bulmayacaktır. Böyle bir çalışanın örgütsel fayda üreten davranışları gönüllü olarak sergilemesi pek mümkün olmaz. Örneğin işine sadece kazanç kapısı olarak bakan bir çalışanın (yani sosyal değil ekonomik mübadele geliştirmiş bir çalışan) işe gelmeyen bir arkadaşının sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenmesi beklenmez.

Konuya Chatman'ın (1989) örgütsel sosyalizasyon modeli bağlamında da yaklaşmak gereklidir. Bu modele göre çalışan ile örgütün uyumu ancak kişinin örgüt içindeki rollerini ve üstlendiği sorumluluğu hakkıyla yerine getirebilmek için gerekli tutum ve davranışları öğrenmesiyle gerçekleşir. Bu, örgütsel sosyalleşme adı verilen bir sürecin sonunda meydana gelir (Chatman, 1989). Chatman'a (1989) göre örgütler, onu meydana getiren kişilerin toplamıdır ve kişiler uyum sağlamak için değişirken aynı zamanda örgüt ortamını da değiştirirler.

Modele göre kişiler örgütleri, örgütler de birlikte çalışacağı kişileri seçerler. Örgütsel sosyalleşme süreci sonunda kişi-örgüt uyumu meydana gelir ve bu süreç, sonunda örgütsel değer ve normlar ile kişisel değerlerde değişime yol açtığı gibi ÖVD ve örgütsel bağlılık sonucunu da doğurur. Tüm bu tartışmalardan yola çıkarak SUA'nın kişi-örgüt uyumu ve ihtiyaçlar-arzlar uyumu bileşenlerinin ÖVD'nin pozitif yönde belirleyicisi olduğunu söyleyebiliriz.

ÖVD kavramının temelini atan ilk kişi olan Barnard (1938), bir örgütsel yapıyı işbirliği sistemi olarak tanımlar. Çalışanlar, organizasyon yapı ve işlevleri, kendileri hesaba katılarak düzenlendiğinde, işbirliği geliştirme eğilimindedirler. Bunun içinse çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilerek çalışan ve örgütün beklentileri arasında bir uyumun sağlanması gerekir. Bu anlayışa göre yönetimin çalışanına vereceği destek ile çalışanın örgüte sunacağı katkı arasındaki doğal ve dinamik denge gözetilmeden rol ötesi davranışlar beklemek boşuna bir beklenti olacaktır (Aggarwal, 2012). SUA bileşeni olan talepler-yetenekler uyumu kavramı ile kastedilen de tam olarak bahsedilen bu dengedir. Bu durumda talepler-yetenekler uyumunun ÖVD'yi pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Literatürde SUA bileşenlerinin ÖVD'ye pozitif etkisini tespit eden araştırmalar mevcuttur: Kristof'un (1996) yaptığı meta-analizi ve Zhao'nun (2009)

yaptığı çalışmanın ortak sonucuna göre de kişi-örgüt uyumu örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Tüm bunlardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 4: SUA, ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

### **2.5. Sübjektif Uyum Algıları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Başarılı örgütler, işgörenlerin örgütün temel değer, inanç, norm ve beklentilerini paylaştığı güçlü kültürlerle sahip örgütlerdir. Kişi-örgüt uyumu sonucunda oluşan güçlü kültürler, ortak bir amaç etrafında örgüt ve çevresi ile uyumu sağlamanın yanı sıra örgütsel bağlılığı, özellikle duygusal bağlılığı yüksek bir işgücünün oluşmasına olanak sağlamaktadır (Arbak ve Yeşilada, 2003).

Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1997). SUA ve örgütsel bağlılık ilişkisinde Bateman ve Strasser'in (1984) tanımı dikkate değerdir; örgütsel bağlılık kişi ile örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Bateman ve Strasser, 1984). Bu tanıma göre uyum algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yapısaldir yani örgütsel bağlılığın bizatihi tanımından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı, örgüt ve çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması olarak tanımlayan Mowday vd.'ne (1979; 2013) ait tanım da bizi aynı noktaya götürmektedir; örgütsel bağlılık, bireyin kendi kimliği, değerleri ve gelecek tasavvuruyla örgütün misyon, vizyon ve değerleri uyduğunda ortaya çıkan duygu, düşünce ve eylemler bütünüdür (Mowday vd., 1979; 2013). O halde örgütün amaç ve değerlerini kabul, örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden biridir (İbicioğlu, 2013).

İşgörenin, amaçlarını kabul etmediği bir organizasyona bağlılık göstermesi de düşünülemez. Bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç, değer ve normlarının örtüşmesi örgütsel bağlılığın vazgeçilmez bir ön koşuludur. O halde SUA'nın örgütsel bağlılık kavramının önemli bir öncülü olduğu literatüre dayanarak söylenebilir.

Örgütsel bağlılık geçici ve gündelik olaylardan oldukça az; buna karşın değer ve normları içeren örgütsel etmenlerden önemli ölçüde etkilenir (Balay, 2014). Örgüt ile çalışanların ortak değer ve amaçlar etrafında toplanmalarının sağlayacağı sinerji ve aidiyet duygusu örgütsel bağlılığı geliştirecektir (Balay, 2014). İşletmelerde uyum ne kadar fazla olursa uyumdan kaynaklanan pozitif sinerjik etki o kadar fazla olur, motivasyon ve iş tatmini ile birlikte örgüte bağlılık da artar (İbicioğlu, 2013).

Literatürde kişi-örgüt uyumu hakkında yapılan bir çok çalışma, örgütsel bağlılığı çıktı olarak değerlendirir (Cable ve Judge, 1996; Chatman, 1989; Meyer vd., 2010 ). Bir çok çalışma da kişi-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılığın önemli öncülleri arasında yer alan iş tatmini (Cable ve Judge, 1996; Sekiguchi, 2004) ve motivasyon (Sekiguchi, 2004) üzerinde olumlu; işten ayrılma niyeti (Cable ve Judge, 1996) ve iş stresi (Sekiguchi, 2004) üzerinde olumsuz yönde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Meyer ve Allen ( 1991) tarafından örgütsel bağlılık kavramı üç bileşenli bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Kavramın ilk bileşeni olan duygusal bağlılık; işgörenlerin örgütün üyesi olmaktan duydukları memnuniyetten doğan, kişisel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucunda oluşan, örgütsel hedefleri destekleyen çalışanların geliştirdiği psikolojik bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, Meyer ve Allen (1984) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık modelinin bir bileşenidir. Meyer vd.,'nin (2010) yaptıkları başka bir araştırmanın sonucuna göre de kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık pozitif yönde ilişkilidir. Aggarwal (2012) da çalışmasında kişi-örgüt uyumunu en iyi yordayan değişkenin duygusal bağlılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Valentine, Godkin ve Lucero'nun (2002) yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiş ve kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda değerler uyumu olarak ifade edilen kişi-örgüt uyumu (Chatman, 1989), örgütsel bağlılığın üç bileşeninden biri olan duygusal bağlılığın bir öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır (Wiener, 1982).

Meyer ve Allen (1991), en etkili ve istenen bağlılık türünün değerler uyumu sonucunda doğan duygusal bağlılık olduğunu ifade etmektedir. Bu önem sırası normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak devam eder. Devam bağlılığı kişinin örgütte kalmasını gerektiren ve ayrılmasını zorlaştıran koşulların toplamı olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla ihtiyaçları giderilen ve bu anlamda örgütü ile uyum geliştirmiş bir çalışan için böyle bir bağlılıktan söz etmek mümkündür. Meyer ve Allen'e göre, kişi-iş uyumu ve ihtiyaçların tatmini, örgütsel bağlılığın öncüllerindedir (Meyer ve Allen, 1991). Kişi-iş uyumu kavramı, bu tezde ayrı uyum bileşenleri olarak değerlendirilen ihtiyaçlar-arzlar uyumu ile talepler-yetenekler uyumunu birlikte ele alan bir kavramdır (Cable ve DeRue, 2002). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır (Eisenberger ve Davis-LaMastro, 1990). Bireyler örgütlere bir takım beklentilerle gelirler, bu

beklentiler ile örgütteki yaşantıları arasında uyuşma olduğunda bağlılık da gelişecektir zira bireyler ihtiyaçlarının giderildiği ortamlara bağlılık gösterirler (Allen ve Meyer, 1997). Bu, örgütten ayrılmanın maliyetine katlanmayı tercih etmeyen çalışanların gösterdiği devam bağlılığı bağlamında değerlendirilmelidir. İhtiyaçları örgüt tarafından giderilen bir çalışan için (ihtiyaçlar-arzlar uyumu) örgütten ayrılmanın maliyeti de yüksek olacaktır. Yine, örgütün beklentilerini karşılayacak kapasiteye sahip ve böylece işiyle uyum geliştirmiş bir çalışan için (talepler-yetenekler uyumu) de hem duygusal hem de devam bağlılığı yüksek olacaktır.

Örgütsel bağlılığın üçüncü bileşeni olan normatif bağlılık ise vefa, sadakat gibi çeşitli etik nedenlerle kendilerini örgütte kalmaya mecbur hisseden çalışanların gösterdiği bağlılıktır. Wiener'e (1982) göre normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki uyum, örgütsel bağlılık şeklinde tezahür eder (Wiener, 1982). Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bu bağlılığın doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır. Yani örgüt değerleri ile uyum içindeki bir çalışan için normatif bağlılıktan söz edilebilir. Tüm bunlardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 5: SUA, örgütsel bağlılığın pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

## **2.6. Sübjektif Uyum Algıları ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi**

SUA, örgütsel psikolojide verimli iş ilişkilerinin yönetiminde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. SUA düzeyinin yüksek olması pek çok örgütsel çıktıyı olumlu etkilerken düşük olması da işletmelerde pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Nitekim SUA; performans, işyerinde kalma davranışları, iş memnuniyeti, kariyer memnuniyeti, mesleki ve örgütsel bağlılık (Cable ve DeRue, 2002; Kristof, 2000; Saks ve Ashforth, 1997), işten ayrılma niyeti (Kristof vd., 2005), bilişsel yoksunluk (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991), stres (Edwards ve Shipp, 2007), olumsuz iş yeri tutumları (Cable ve Edwards, 2004) ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Çalışanın iş ve meslek tatmininin, iyi oluş halinin yüksek olması ve stresin düşük olması birey açısından önemliken, işine ve örgüte bağlı olması, yüksek performans sergilemesi ve işten ayrılma eğiliminin düşük olması örgüt psikolojisi açısından önemli çıktılardır.

İnsan kaynağını örgüt hedefleri doğrultusunda çaba göstermeye yönlendirmek konusunda yaşanan en ciddi engel bireysel, bireyler arası ve kişi ile örgüt arasında

söz konusu olabilecek çatışmalardır. Çatışma ortamının hâkim olduğu örgütlerde yöneticiler kaynaklarını (zaman, emek, para) önemli ölçüde çatışma yönetimine harcamak durumundadırlar. Uyum problemleri ise örgütlerde çatışma ortamlarının doğmasına neden olur (Tokat, 2015). Kişinin yapabileceğinden fazlasının ondan talep edilmesi (talepler-yetenekler uyumsuzluğu), fiziksel imkânlar ya da yetki gibi, işini yapmak için ihtiyaç duyacağı imkânlardan yoksun olması (ihtiyaçlar-arzlar uyumsuzluğu) ya da örgütsel değer ve normların benimsenmemesi (kişi-örgüt uyumsuzluğu) örgütsel çatışma için uygun zemindir. Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar, pasif direnişten açık muhalefete hatta sabotaja kadar giden davranış biçimlerine neden olabilmektedir (Tokat, 2015). Ortalama bir örgütsel yapıda bile yöneticilerin, zamanlarının yaklaşık %40'ını çatışma yönetimine ayırmak zorunda kaldığı (Roberts, 2005) düşünüldüğünde, bu açıdan sorunlu bir ortamın örgüte maliyetinin oldukça yüksek olacağı ortadadır. Uyum problemlerinin çatışma ortamına neden olduğunu tespit ettikten sonra SUA düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çatışma yönetiminin örgütün ayağına bağ olmayacağı; liderliğin, kaynaklarını daha iyiye ulaştırmak için sarf edeceği rahatlıkla söylenebilir.

Kişiler örgütsel değerleri paylaştıklarında harcadıkları emek, zaman ve enerjinin anlamlı olduğunu, örgüte değer kattıklarını düşünürler. Bu durum özsaygıyı geliştirdiği gibi örgüt ortamına da önemli katkılar sağlar (Çelebi ve Ülker, 2013). Eğer çalışanlar, örgütle ortak değerlere sahip olduklarına inanırlarsa örgütün misyonunu daha fazla sahiplenerek güçlü aidiyet geliştirirler (Cable ve DeRue, 2002). Bu noktadan hareketle uyum algıları yüksek bir örgütsel yapı, hizmetkâr lider için iyi bir çalışma zeminidir. Bu ortam disiplin ve çatışma sorunları yaşamayan, iletişim ve işbirliğinin kuvvetli olduğu bir ortamdır (Cable ve DeRue, 2002). Örgütün değerlerini paylaşmayan, misyonunu sahiplenmemiş bir çalışan, kişisel kapasitesini örgütsel hedefler doğrultusunda kullanmaya ve geliştirmeye hevesli olmayacak; bu çalışan, hizmetkâr liderin sunacağı katkının talibi olmayacaktır. Dolayısıyla hizmetkâr liderin sunacağı hizmetlerden yararlanma kapasitesi de düşük olacaktır. Uyum algısı yüksek çalışan içinse tam tersi bir durum söz konusudur. Böyle bir çalışan örgütüne katkı sunmaya da örgütün kendi kişisel gelişimi için sunacağı katkıyı almaya da hazırdır. Böylece hizmetkâr liderlik algısı da yüksek olacaktır. Dolayısıyla kişi-örgüt uyumunun başarılı ve sürdürülebilir hizmetkâr liderliğin bir gereği olduğunu söyleyebiliriz.



SUA'yı sadece değerler uyumu bağlamında ele alamayız. Çalışan ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması anlamında ihtiyaçlar-arzlar uyumu, örgüt taleplerinin çalışan tarafından karşılanması anlamında da talepler-yetenekler uyumu SUA'ya ait diğer boyutlardır. Örgütsel uyum çalışmaları konusunda Murray'ın (1938) ihtiyaç-baskı modeli önemlidir. Bu kurama göre ihtiyaçları toplumsal değerler, genel kabuller ve tutumlar belirler. Murray, bu çevresel koşullara 'baskı' adını vermiştir. Bireylerde ihtiyaçların giderilmesi doyuma, giderilmemesi ise mahrumiyet duygusuna neden olur. Bu kurama göre bireylerin ihtiyaçları ile çevresel belirleyiciler arasında, uyum arayan bir etkileşim vardır. Tam da bu noktada Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisini hatırlamak yararlı olacaktır. Maslow'a göre insanın her davranışı bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden diğerleri insanı yönlendiremez, hatta ihtiyaç olarak algılanmaz. Maslow, ihtiyaçları şu şekilde hiyerarşik olarak sıralar:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (nefes, besin, su, cinsellik, uyku, denge, boşaltım)
2. Güvenlik ihtiyacı (vücut, iş, kaynak, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği)
3. Aidiyet ihtiyacı (arkadaşlık, aile, yakınlık)
4. Saygınlık ihtiyacı (kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı)
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü)

İhtiyaçlarının motivasyonu ile harekete geçen bireylerin, bu ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacak bir ortam bulması ve engel olacak ortamlardan kaçınması doğaldır. O halde ihtiyaçları, örgüt tarafından giderilmeyen bir çalışan ya da talepleri çalışanı tarafından karşılanmayan örgüt için iki seçenek vardır. Ya işten ayrılma ya da stres ve çatışma ortamı ön kabulü ile çalışmaya devam. Her iki seçenek de yönetilmesi gereken sorunlar olarak ortaya çıkacaktır. SUA düzeyinin düşük olduğu ortamlarda örgütsel aidiyet duygusunun gelişmediği, işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu ifade edilmişti. Bu durumda Maslow'un teorisine göre üçüncü aşama ihtiyaçlarını giderememiş bu çalışanlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde olmayacaklardır. Oysa SUA kapasitesi yüksek bir ortamda temel stres ve çatışma problemleri giderilmiş, bu konuda bir optimum perspektif yakalanmıştır. Aidiyet ve sosyal kabul tatmini yaşayan bireyler için artık kişisel başarı, ortak başarı, kendini gerçekleştirme, bir ihtiyaç olarak ortaya çıkar. Hizmetkâr liderlik tam da bu noktada başarılı sonuçlar verecektir.

Uyum algısının düşük olduğu bir çalışma ortamında liderin yapacağı en akıllıca iş öncelikle uyumsuzlukları gidererek SUA düzeyini yükseltmek olmalıdır. Zira SUA'nın düşük olduğu bir çalışma ortamında, ne çalışanın ne de liderin öncelikli problemi gelişmek ve iyileşmek değil, temel aidiyet ve bağlılık ihtiyacının giderilmesi olacaktır. Bundan hareketle sağlıklı bir örgütsel sosyalleşme mekanizması sonrasında oluşan bir örgütsel uyum ortamı, hizmetkâr liderlik anlayışı için gereklidir. O halde başarılı ve sürdürülebilir bir hizmetkâr liderlik için yüksek SUA temel bir gerekliliktir.

Özetle bu tezde kullanılan modelin iddiası şudur: Yüksek SUA'nın üç çıktısı vardır.

- Kişinin değerleri örgüt değerleri ile uyum içindedir. Kişi, örgüt politika ve normlarını kabul edip onaylar.
- Kişinin ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanır.
- Kişi örgütün taleplerini karşılayabilecek yetenek ve kapasiteye sahiptir.

Bu durumda iş tatmini, kariyer tatmini, yüksek performans, iyi olma hali, aidiyet ve bağlılık gelişir. İşbirliği içinde hareket ederek kişisel ve örgütsel gelişim yönünde motive olmak ve bu yönde hareket etmek ise ancak ve ancak bu şartlar altında mümkündür. Liderin hizmet edebilmesi ya da hizmetinin beklenen sonuçları doğurabilmesi tam da bunu gerektirir. Bundan hareketle SUA yüksek ortamlarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyi yüksektir. SUA düşüğe stres, işten ayrılma niyeti, mahrumiyet duygusu artacaktır. Bu durumda yöneticinin önceliği stres kaynaklarıyla ve çatışma ile baş etmek olacak, çalışanlara hizmet ederek onları başarı ve mutluluğa taşımak ve kendilerini gerçekleştirmelerine yardım etmek sonraki hedef haline gelecektir. Dolayısıyla algılanan hizmetkâr liderlik düzeyi düşük olacaktır. Yukarıdaki tartışmamıza dayanarak şu hipotezi oluşturuyoruz.

*Hipotez 6: SUA, hizmetkâr liderliğin pozitif ve anlamlı belirleyicisidir.*

### **2.7. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Liderler çalışan bağlılığını ve tatminini artırmanın yollarını arar (Drury, 2004). O halde, çalışanların bağlılığı yönünde motivasyon geliştiren lider tutumları nelerdir sorusu doğru sorudur. Pozitif iş yeri tutumu geliştirecek olan liderlik tarzı, hizmetkâr liderliktir (Laub, 1999). Drury (2004), hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif etkisini ortaya koymuştur (Drury, 2004). Bu çalışmaya göre bu pozitif ilişki Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında ele alındığında kolaylıkla

anlaşılabilir; hizmetkâr lider çalışanına hizmet eden liderdir, ihtiyaçları gözetilen çalışan ise tatmin olur. İş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisi de literatürde yer alan birçok çalışmayla desteklenmektedir (İbicioğlu, 2013; Lok ve Crawford, 1999; Mathieu ve Zajac, 1990). Bu ilişkinin dayandığı temel teori de sosyal mübadele teorisidir (Blau, 1964). Bu teoriye göre, kendisine hizmet edilen çalışan, bu hizmetin karşılığını örgüte olan bağlılığını arttırarak verir.

Hizmetkâr liderlik, liderliği dürüstlük, şefkat ve sıkı çalışma prensibi ile astlarına yardımcı olmak ve böylece potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamak olarak kabul eden bir anlayıştır (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2015). Bir liderin ancak astlarının kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive edebileceği önermesine dayanır. Çalışanlarıyla kendilerinden daha fazla ilgilenen mütevazı liderlerin bu tutumu, çalışanlarla arasında güçlü ilişkiler gelişmesine sebep olacak ve çalışanların tüm enerjileriyle örgütsel hedeflere yönelmelerini sağlayacaktır (Liden vd., 2015). Bu durum samimiyet ve saygı uyandırarak liderin etrafında kenetlenmeyi sağlar. Klasik yaklaşımlarda hiyerarşi piramidinin tepesinde bulunan lider, çalışanları kendisine hizmet ettirirken hizmetkâr lider onların hizmetine girerek takipçilerinin güvenini ve bağlılığını kazanır. Böylelikle dolaylı güç kazanmış olur (Kouzes ve Posner, 2007). Güç kavramını, bir kişinin diğerini etkileyebilme kapasitesi (Kouzes ve Posner, 2007) olarak tanımladığımızda, emretmek yerine hizmet etmenin çok daha etkin bir güç elde etme yöntemi olacağı açıktır. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik tutumu, liderin çalışanı üzerindeki tesir gücünü artıran ve çalışan bağlılığını sağlayan önemli bir faktördür.

Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1997). Dolayısıyla örgütsel bağlılık çalışmaları, çalışanı örgütte kalmaya ikna eden faktörleri tespit etmeye yöneliktir. Örgütsel bağlılık kavramı üç bileşenli bir yapı olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991): Kavramın ilk bileşeni olan duygusal bağlılık örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyan çalışanların geliştirdiği bağlılıktır; bu çalışan örgütte kalmayı ister. İkinci bileşen olan devam bağlılığı, ihtiyaçları örgüt tarafından önemsenen ve giderilen çalışanın geliştirdiği bağlılıktır; bu çalışan için örgütten ayrılmayı gerektiren bir durum yoktur. Aradığını çalışma ortamında bulmuştur; örgütte kalmak bu çalışan için en mantıklı seçenektir. Bu tür bir bağlılığı zayıflatacak olan ancak daha iyi başka bir alternatif olabilir. Üçüncü bileşen normatif bağlılıktır. Örgütlerinden ayrılmayı

vefa, sadakat gibi ahlaki nedenlerle doğru bulmayan bu çalışanlar kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissederler.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi en iyi Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi açıklar. SMT, insanların, karşılıklı ilişkilerini fayda-maliyet hesabı temelinde değerlendirdiğini, sosyal etkileşimin çeşitli psikolojik ve sosyal menfaatlerin alışverişine dayandığını savunan bir sosyal yapı modelidir. Bu teoriye göre bir sosyal ortamda ilişkileri şekillendiren, saygı görme, kabul edilme, onurlandırılma, arkadaşlık, dikkate alınma gibi psiko-sosyal beklenti ve ihtiyaçlardır. Sosyal ilişkiden fayda sağlayan kişi, sırası geldiğinde faydanın karşılığını ödemek için yükümlülük altına girer. Gördüğü yardımlar karşılığında, karşı tarafa aldığı kadarını ya da daha fazlasını sunmak durumunda hisseder (Blau, 1964). Birine fayda sağlayan kişi, karşındakini karşılık vermeye doğal olarak zorlamış olur. Bir kere başlatılan bu mübadele ilişkisinde birey diğerine borçlu kalmamak için gördüğü faydadan fazlasını sağlama eğilimi gösterir ve bu mübadele döngüsü kişileri, birbirlerine desteklerini arttırmaya teşvik eder. Böylece kendini pekiştiren bir döngü meydana gelir. Bu şekilde mübadelenin sürekliliği ile mübadele ilişkilerinden sağlanan fayda sosyal etkileşimi geliştirir (Blau, 1964).

Örgüt kuramcıları, çalışanın örgütten ekonomik, psikolojik ve sosyal kazanç sağlamak için, emeğini ve örgüte bağlılığını takas ettiğini vurgular (Etzioni, 1961; Levinson, 1965; Mowday vd., 2013). O halde bireyler, ihtiyaçlarının önemsendiği ve giderildiği ortamlara bağlılık gösterirler (Allen ve Meyer, 1997). Lideri tarafından önemsenen, değer gören, desteklenen bir çalışan, örgütte kalmaya devam etmek isteyecektir (duygusal bağlılık). Avolio ve Locke (2002) fedakârca davranışların çalışanların üzerinde bağlılık, aidiyet ve kendini adama gibi pozitif örgütsel çıktıları olduğunu tespit etmiştir (Avolio ve Locke, 2002). Bunun yanında kişisel ihtiyaçları fark edilen ve giderilen bir çalışan için ayrılmanın maliyeti yüksek olacak, örgütte kalmak daha mantıklı olacaktır (devam bağlılığı). Yine fedakâr, dürüst, toplumsal fayda üretme gayreti içinde olan ve çalışanına hizmet eden bir liderin yaratacağı sadakat ve vefa duygusu (Organ, 1990) çalışana örgütte kalmaya zorlayacaktır (normatif bağlılık). Tüm bu tartışmalardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 7: Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılığın pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

## 2.8. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

ÖVD, örgütün resmi ödüllendirme sisteminde bir karşılığı olmayan, çalışanın gönüllü olarak gerçekleştirdiği ve sonunda örgütün daha etkin çalışmasına neden olan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). ÖVD kavramına zemin oluşturan önemli teorilerden birinin sosyal mübadele teorisi olduğundan önceki bölümlerde söz edilmişti (Organ vd., 2005). Bilindiği gibi SMT, taraflar arasındaki ilişkileri belirli mecburiyetlere değil karşılıklı çıkar alışverişine dayandırarak açıklar. SMT'ye göre bir tarafın diğer tarafa sunduğu bir imkân doğal olarak karşılığını bulacaktır. Ancak ne zaman ve ne şekilde karşılık verileceği tamamen gönüllülük esasına dayanır, kendiliğinden gelişir (Blau, 1964). Bu mübadele ilişkisinde elde edilecek kazanımları kişilerin kendi takdiri belirler, bu kazançlar para ile de ifade edilmez. Nitekim bu bir ekonomik değiş tokuş değildir. Sonuçta elde edilecek olan ve çıkar diye tanımlanan, karşılıklı güven ve dostluk olacaktır. Karşılık bulma inancı ne kadar güçlü olursa kişiler mübadele konusunda o kadar istekli olacaklardır. Örneğin ne kadar yardımsever olursa olsun, karşılığında takdir görmeyeceğini bilen biri için bu davranış sürdürülebilir değildir. Ya da sorumluluk bilinci yüksek ve dolayısıyla işinin hakkını, gerektiğinde kendinden ödün vererek yerine getiren bir çalışan, hak ettiği saygıyı görmüyorsa bu motivasyon devam etmeyecektir. Oysa ihtiyaçları ve beklentileri önemsenen çalışanlar için lider ve örgütün kendisinden beklentileri de önemli olacak, bu ÖVD olarak karşılığını bulacaktır.

ÖVD'nin kuramsal temeli Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen Karsılıklılık Normu (KN) Teorisine de dayandırılabilir. Bu teori insanların, gördükleri faydaya karşılık fayda üreteceklerini ileri sürer. Gouldner'a (1960) göre kişiler kendilerine yardım edenlere zarar vermez, kayıtsız kalmaz, yardım ederler (Gouldner, 1960). Bu, her durumda fayda demektir. Örgüt ortamında çalışanlar, yöneticilerden gördükleri yardım, destek ve ilgiye KN gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Bu ihtiyaç ise ÖVD'ye yol açacaktır (Smith vd., 1983).

Organ'a (1990) göre, çalışanlar organizasyona ilk girdiklerinde doğal bir sosyal alışveriş kabulüyle girerler ve bunun sonucunda ÖVD gösterme eğilimindedirler. Bu durum, örgüt kendilerini ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar da devam eder (Organ, 1990). Çalışanlar örgütlerinden memnun oldukları sürece örgüt ve çalışan ilişkisi sosyal mübadele teorisinde öngörüldüğü şekilde devam edecektir. Ancak aksi durumda, ilişki sosyal mübadeleden ekonomik mübadeleye dönecek, çalışan sadece parasını almak için

orada bulunacak, örgütsel hedeflere kayıtsız kalacaktır. Örgütsel koşullar daha zorlu olursa misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel vatandaşlık davranışının tam tersi bir tutumla (anti-citizenship) karşılaşılması söz konusu olacaktır (Organ, 1988).

Hizmetkâr liderlik, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya dayalı bir liderlik anlayışıdır. Çalışanlarını sadece işini gören personeller olarak görmez; başarıya ancak beklentileri karşılanmış, mutlu kişilerle yürünebileceğini bilir. Dolayısıyla çalışanların yetenekleri, ihtiyaçları, hedefleri, hayattan bekledikleri ve arzuları ile ilgilidir. Böylece içlerinde taşıdıkları potansiyeli fark eder ve ortaya koyabileceklerinin en iyisi için onlara destek olur, kendilerine güvenlerini yükseltir (Liden vd., 2008). Bu, tabii ki ilgi ve bire bir iletişim gerektirir. SMT'ye göre liderinden böyle muamele gören bir çalışan buna mukabil aldığı ücretin karşılığı olan işini yapmakla yetinmeyecek, rol gereklerinin ötesine çıkacaktır. Böylece yönetimin çalışanlara sunduğu hizmet ve yarattığı imkan, yardımseverlik, ileri sorumluluk bilinci, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem davranışları olarak karşılık bulur (Podsakoff vd., 2000).

Ozyılmaz ve Cicek (2015) tarafından 12 farklı örgütün 284 çalışanından veri toplanarak yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışan tutum ve davranışları ile örgüt iklimine olan etkileri incelenmiş, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Hizmetkâr liderler örgüt ortamını şekillendirerek ÖVD sergilenmesi için fırsatlar oluştururlar. Hizmetkâr liderlerin, gönüllü olarak çalışanlarına hizmet etmesi, çalışanların da liderine, örgüte ve diğer çalışma arkadaşlarına hizmet etmesine sebep olacaktır (Ozyılmaz ve Cicek, 2015). Podsakoff vd.'ne (2000) göre hizmetkâr liderlik davranışları da ÖVD niteliği taşır; hizmetkâr liderler, örgüt ve çalışanlar için en iyiyi yapmaya çalışırken kendileri de ÖVD sergilemiş olurlar. Söz konusu davranışlar, tüm çalışanlara örnek oluşturarak onların da ÖVD sergileme düzeylerini artırmaktadır (Ozyılmaz ve Cicek, 2015). Dolayısıyla uygun rol model olarak ÖVD sergileyen bir hizmetkâr lider, sosyal öğrenme süreçleri yoluyla çalışanlarını ÖVD sergilemeye teşvik etmiş olacaktır.

Bu tezde kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğinde, yöneticinin iş ile ilgili problemler karşısında farkındalık düzeyi, çalışanların problemlerine karşı duyarlılığı, kariyer gelişimlerine verdiği önem, toplumsal duyarlılığı ve etik anlayışı, çalışanları

için yapabileceği fedakârlığın düzeyi ve onların çıkarlarına karşı hassasiyeti, çalışanlarına tanıdığı özgürlük alanı ve onlara güveni ölçülmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu bir örgüt, çalışanların ÖVD boyutları olarak tanımlanan yardımseverlik, nezaket, ileri sorumluluk bilinci, centilmenlik ve sivil erdem davranışları geliştirmeleri için uygun bir zemindir:

Çalışma arkadaşının yükünü hafifletmek, dikkatini bir hataya çekmek ya da uyarmak yoluyla olası bir zarara engel olmak, iş arkadaşının güçlük çektiği bir konuda destek olmak, işe yeni gelen birinin oryantasyon sürecine destek vermek gibi yardımsever tutumlar; gerektiğinde fazla mesaiye kalma, işini hakkıyla yapmak için ekstra çaba sarf etme, zamanı etkin kullanma, işyerinde düzenli ve tertipli olma, mola zamanlarını uzatmama, işini zamanında ve hakkıyla yerine getirme, kurallara ve alınan kararlara riayet etme gibi sorumlu davranışlar; şikayet etmeden olumsuzlukları hoş görme ve tahammüllü olma, kendi menfaatlerini örgütün iyiliği için feda edebilme gibi centilmen tavırlar ve toplantılara katılım, işyeri ortamında aktif olma, yapıcı fikirlerini söyleyerek örgüte yönetsel destek sunma gibi sivil erdem davranışları sergileyen bir çalışan profili, bahsi geçen teori ve görüşler doğrultusunda, ancak yukarıda nitelikleri sayılan bir liderin hakkı olacaktır. Konu ile ilgili yapılmış bir çok çalışma da bu yaklaşımı desteklemektedir (Barbuto ve Wheeler, 2006; Greenleaf, 1977; Liden vd., 2008; Liden vd., 2014; Newman vd., 2015; Ozyılmaz ve Cicek, 2015; Van Dierendonck, 2011). Tüm bunlara dayanarak şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 8: Hizmetkâr liderlik, ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.*

### **2.9. Pozitif Örgütsel Davranış-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü**

Hipotez 3 ile PÖD-hizmetkâr liderlik ilişkisi, Hipotez 7'de hizmetkâr liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisi, Hipotez 1'de de PÖD-örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılmıştı. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere PÖD'lerin hem hizmetkâr liderlikle hem de örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca Hipotez 7 ile incelenen hizmetkâr liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de göz önünde bulundurulduğunda hizmetkâr liderliğin PÖD ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde aracı rolünün olacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle PÖD kapasitesi yüksek bir örgütte hizmetkâr liderlik algısı yüksek olacak, örgütsel bağlılık bundan dolayı artacaktır.

PÖD bileşenleri olarak tanımlanan umut, iyimserlik, özyeterlilik ve toparlanma kavramları bireyin şimdi yaşadığı ve gelecekte karşılaşılabileceği güç durumların üstesinden gelmede ne derecede başarılı olabileceğine ilişkin bir fikir verir. Bundan dolayı bir örgütsel ortamda çalışma hayatının verimli, aktif, çözümcül olması PÖD kapasitesinin artırılmasıyla doğrudan ilgilidir. Böyle çalışanlardan oluşan bir ortamda, liderliğin, kişisel ve örgütsel hayatın iyileştirilmesine yönelik çalışmaları çok daha etkin ve verimli olabilir. Bu, örgütte hizmetkâr liderlik algısını yükseltecek; kendilerine hizmet edildiğini ve böylece fayda gördüklerini düşünen çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek olacaktır.

Bandura'nın (1997; 2001) sosyal bilişsel teorisi'ne göre insan, çevresi tarafından şekillendirilen bir nesne olmanın ötesinde çevresini şekillendiren bir öznedir. Bunu da bilişsel mekanizmaları aracılığıyla yapar. Kuramın merkez kavramı olarak tarif edilen özyeterlilik, kişinin bilişsel kapasitesinin farkında olması, onu kullanarak hedeflerine ulaşabileceğine ve problemlerin üstesinden gelebileceğine dair inancını ifade eder. Böyle bir çalışanın yüksek hedefler belirlemekten çekinmeyeceği, hedefine ulaşmak için gayretli olacağı, bu yolda karşılaşıacağı güçlüklerle baş edebilmek için ihtiyaç duyacağı motivasyona sahip olduğu söylenebilir. Benzer çıkarımlar umut, iyimserlik ve toparlanma kavramları için de yapılabilir:

Hedeflerin ulaşılabilir olduğunu düşünen ve hedefe ulaşmak için yöntemler geliştirebilen, zorlukların üstesinden gelmek için alternatif çıkış yolları bulabilen kişiler umutlu kişilerdir (Luthans, 2002a). Umut düzeyi yüksek bireyler alternatifler üretme, çözüm yolları bulma ve hedef koyma konularında daha güçlüdürler, pozitif bir iklim oluşturarak çevrelerinde hedeflere ulaşma gayretlerini artırır (Luthans vd., 2010; Snyder vd., 1996; Snyder vd., 2003). İyimser kişiler de problem odaklı değil çözüm odaklı yaşayan kişilerdir. Pes etmezler, olumsuz koşullar altında olumlu sonuçlar elde edeceklerine dair genel bir beklentiye sahiptirler (Scheier ve Carver, 1985; 1992). Risk altındayken koşulları beklenenden daha iyi tolere edebilen, stresli koşullar altında bile pozitif adaptasyon sağlayabilen, travma sonrası beklenenden daha çabuk iyileşme gösteren bireylerse toparlanma kapasitesi yüksek bireylerdir (Masten, 2001). Dolayısıyla ölçülebilir ve geliştirilebilir bilişsel kapasiteler olarak tanımlanan ve PÖD'leri oluşturan bu kavramlar, hayatını yönetebilen kişilere işaret etmektedir. Böyle bir örgütte stres ve çatışma, ortama hâkim olamayacak,



yönetilebilir ve hatta motive edici bir düzeyde kalacaktır. Hipotez 1’de buna dayanarak PÖD’lerin örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını ifade etmiştik. Ancak hemen fark edileceği gibi bu iddiamızla aslında, örgütsel bağlılığı artırmanın örgüt atmosferine hâkim olan düzen ve huzur olduğunu söylemiş oluyoruz. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi de dikkate alarak diyebiliriz ki, PÖD kapasitesi yüksek bir ortamda örgütsel bağlılık, hizmetkâr liderlik aracılığı ile gerçekleşir.

Yukarıdaki tartışmalarımızda ifade ettiğimiz gibi, önceki araştırmacılar çalışan tutumlarını (örgütsel bağlılık) açıklayacak sebepler sunmaktadırlar. Bu sebepleri sunarken kullandıkları teoriler, çalışanları dar bir çerçevede tanımlayan teorilerdir. Oysa biz çalışanı, onun geliştirilebilir kapasitesine odaklanan hizmetkâr liderlik açısından değerlendirmekteyiz. Bu açıdan bakıldığında, hizmetkâr liderlik, diğer teorilerin aksine çalışanı olduğundan daha geniş bir açıdan ve geliştirilebilir kabiliyetleri olan bireyler olarak görmektedir. Dar kapsamlı teoriler bizim öncül değişkenlerimiz olan PÖD ve çıktı değişkenimiz olan örgütsel bağlılık ilişkilerini kolayca açıklayabilir. Ancak hizmetkâr liderlik, çalışanların kişisel gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Bu da, çalışanların işle ilgili yapabileceklerinin sınırlarını genişletmektedir. Sınırları genişleyen çalışanların örgütle ilgili sıkıntıları azalacaktır. Bundan dolayı da örgütsel bağlılıkları artacaktır. Hizmetkâr liderlik uygulamaları çalışanların hizmet alma ve bundan yararlanarak daha iyi işler yapabilme algısını (hizmetkâr liderlik algısını) artırdığından, PÖD’nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin hizmetkâr liderlik algıları üzerinden olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceye dayanarak, şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 9: Hizmetkâr liderlik, pozitif örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracı etki eder.*

### **2.10. Pozitif Örgütsel Davranış-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü**

Hipotez 3 ile PÖD-hizmetkâr liderlik ilişkisi, Hipotez 8’de hizmetkâr liderlik-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi, Hipotez 2’de de PÖD-ÖVD ilişkisi araştırılmış; PÖD’lerin hem hizmetkâr liderlik hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmişti. Bununla demek istediğimiz şudur; umut, iyimserlik, özyeterlilik ve toparlanma kapasitesi yüksek bir örgütsel ortamda hizmetkâr liderlik algısı da ÖVD düzeyi de yüksek olacaktır. Ancak Hipotez 8 ile incelenen hizmetkâr liderlikle ÖVD arasındaki pozitif yönlü ilişki, ‘acaba pozitif

örgütsel davranışların örgütsel vatandaşlık sonucunu doğurmasında hizmetkâr liderliğin rolü var mıdır' sorusunu akla getirmektedir. İddia şudur; PÖD kapasitesi yüksek bir örgütte hizmetkâr liderlik algısı yüksek olacak; kendisine hizmet edilen, ihtiyaç ve talepleri karşılanan, rahat ve huzuru önemsenen çalışan için de ÖVD artacaktır. O halde PÖD'lerin ÖVD'yi artırması hizmetkâr liderlik aracılığı ile gerçekleşmektedir.

Bir çalışanın, karşılığını maddi ya da manevi olarak beklemeden çalışma ortamına sunacağı katkıyı esirgememesi, çalışanın yüksek sorumluluk bilincine ve örgütüne karşı hissettiklerine bağlıdır. Bu iki nokta önemlidir; ilki yani sorumluluk bilinci, tanım gereği hem ÖVD ile hem de PÖD ile ilgilidir. İkincisini ise önemli ölçüde hizmetkâr liderlik belirler. Umut, iyimserlik, özyeterlilik ve toparlanma düzeyi yüksek çalışanlar sorumluluk bilinci yüksek, çalışkan ve özverili kişilerdir. Yani yüksek PÖD kapasitesi örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olur. Ancak bu niteliklere sahip bireylerin, kendilerinden beklenenden fazlasını sunmaları, örgüte karşı neler hissettiklerine doğrudan bağlıdır. Zira hiç kimse karşılığını görmediği bir ortamda sürekli verici ve yardımsever olamaz. Burada karşılık derken doğal ve kendiliğinden gelişen süreçlerden söz ediyoruz; takdir edilme, saygı, güven, dostluk gibi.

Sosyal mübadele teorisine göre (Blau, 1964), taraflar arasındaki sürdürülebilir ilişkiler belirlenmiş mecburiyetlerle değil karşılıklı çıkar alışverişi ile açıklanır. SMT'ye göre bir tarafın diğer tarafa sunduğu bir imkân, karşılığının ne zaman ve ne şekilde verileceği tamamen gönüllülük esasına dayanarak ve doğal süreci içinde mutlaka diğer tarafça mukabele görür. SMT'ye göre bu mübadele ilişkisinde elde edilecek ve maddi değer ifade etmeyen kazanımları kişilerin kendi takdiri belirler. Örneğin sorumluluk bilinci yüksek olduğu için işinin hakkını, gerektiğinde kendinden ödün vererek yerine getiren bir çalışan, hak ettiği saygıyı görüyor ve takdir ediliyorsa ancak bu motivasyon devam edecektir. O halde diyebiliriz ki PÖD kapasitesi yüksek bir çalışanın, sahip olduğu bu potansiyeli örgütü lehine açığa çıkarabilmesinde ve böylece ÖVD sergileyebilmesinde, sosyal mübadele teorisi gereğince, örgütünden gördüğü muamele belirleyici olacaktır. Bu bağlamda liderleri tarafından ihtiyaçları ve beklentileri önemsenen çalışanlar için lider ve örgütün kendisinden beklentileri de önemli olacak, bu çalışanların sahip oldukları PÖD kapasitesi ÖVD'ler şeklinde tezahür edecektir.

O halde umut, iyimserlik, özyeterlilik ve toparlanma düzeyi yüksek çalışanlar, hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu bir çalışma ortamında, SMT gereğince sahip oldukları potansiyeli harekete geçirecekler ve ÖVD'ler olarak adlandırdığımız diğerkâmlık, centilmenlik, nezaket, ileri sorumluluk bilinci ve sivil erdem davranışları sergileyeceklerdir. Bu düşünceye dayanarak, şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 10: Hizmetkâr liderlik, pozitif örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracı etki eder.*

### **2.11. Sübjektif Uyum Algıları-Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü**

Yoğun rekabet ortamında varlık mücadelesi veren firmalar için kendisini örgütün 'tarafında' kabul eden çalışanlar oldukça önemlidir. Bu da ancak örgütün hedeflerini benimsemiş, değerlerine inanan çalışanların varlığı ile mümkündür. Böyle bir örgüt ortamını meydana getiren koşullar hakkında daha derinlemesine analiz yapmak günümüz koşullarında bir ihtiyaç haline gelmiştir. Hipotez 5 ile SUA-örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılmış; uyum algısı yüksek çalışanların, daha kuvvetli örgütsel bağlılık geliştirecekleri tespit edilmişti. Hipotez 6 ile SUA-hizmetkâr liderlik, Hipotez 7'de de hizmetkâr liderlik- örgütsel bağlılık arasında var olan pozitif yönlü ilişkiden yola çıkarak sübjektif uyum algılarının örgütsel bağlılık davranışını artırmasında hizmetkâr liderliğin rolünü araştırmak anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların duygusal, zihinsel ve fiziksel enerjilerini en etkin bir biçimde örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için nasıl yönlendirilebileceği hakkındaki düşüncelerle doğrudan ilgilidir. Zira çalışanların fiziksel olarak işyerinde olmaları bazen hiçbir anlama gelmeyebilir, işe vaktinde gelmiş ve orada bulunuyor olsa da psikolojik olarak sistemle bütünleşmemiş bir çalışanın gösterdiği devam davranışı, beklenen katkıyı üretmekten uzaktır (Katz ve Kahn, 1978). Doğrudan doğruya görevin başarılmasından elde edilen tatmin ve örgütün amaç ve değerlerini benimseten bir güdüleme gereklidir (Katz ve Kahn, 1978). Böyle bir motivasyon, bir denetim mekanizmasının sonucu değildir (Firestone ve Pennell, 1993). Bu iç motivasyonu doğuracak iki temel faktör dikkate değerdir; ilki bireyin değer yargılarıyla örgüt değerlerinin uyumu, ikincisi bireyin ihtiyaç ve taleplerinin örgüt tarafından karşılanma düzeyi (Katz ve Kahn, 1978). Kendilerini örgütün bir parçası gibi hisseden bu çalışanlar örgütte kalmak konusunda istekli davranacak, örgütün devamı ve gelişimi için etkin çaba sarf edeceklerdir.

SUA düzeyi yüksek bir çalışma ortamında çalışanlar, örgütün değerlerini benimsemiş, ihtiyaçları ve talepleri örgüt tarafından karşılanan, kendileri de örgütün taleplerini karşılayacak donanıma sahip kişilerdir. Bu, iyi işleyen bir sosyalizasyon mekanizmasının varlığı anlamına gelir. Zira hayattan ve işten beklentileri, yetenekleri farklı birçok kişiyi ortak değerler etrafında toparlamak ve ortak bir hedefe doğru motive edebilmek, örgüt içinde sosyalleşme süreçlerinin sağlıklı işlemesiyle mümkündür (Chatman, 1989). Hipotez 10'da da ifade edildiği gibi Chatman'ın (1989) modeline göre bu sürecinin sonunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık meydana gelir. Yine daha önce ifade edildiği gibi örgütsel sosyalleşme, iyi yönetilmesi gereken zor bir süreçtir. Zira çalışanların örgütün değer ve normlarını benimsemesi, yeteneklerinin belirlenerek ona uygun pozisyonlarda çalışmalarının sağlanması, kişisel ve mesleki yeterliliklerinin artırılması gibi uygulamalar, liderliğin çalışanlarla doğrudan temasını gerektirir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılan odur ki uyum algılarının yüksek olduğu bir çalışma ortamı, beklenti ve ihtiyaçları önemsenerek giderilen çalışanlardan oluşan bir ortamdır. Böyle bir örgütte, hizmetkâr liderlik algıları da yüksek olacak ve hizmet gördüğünü düşünen bu çalışanlar, örgütsel bağlılık geliştireceklerdir. O halde SUA'nın örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi hizmetkâr liderlik aracılığıyla, diyebiliriz. Bunlardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 11: Hizmetkâr liderlik, sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracı etki eder*

## **2.12. Sübjektif Uyum Algıları-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Hizmetkâr Liderliğin Aracı Rolü**

Hipotez 6 ile SUA-hizmetkâr liderlik ilişkisi, Hipotez 8'de hizmetkâr liderlik-ÖVD ilişkisi, Hipotez 4'te de SUA-ÖVD ilişkisi araştırılmış, sübjektif uyum algılarının hem hizmetkâr liderlik hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin ÖVD ile pozitif yönlü ilişkisinden yola çıkarak sübjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmasında hizmetkâr liderliğin katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Barnard (1938), rol ötesi davranışlardan bahsederek ÖVD kavramının temellerini atan ilk kişidir. Barnard'a (1938) göre bir örgütsel yapı, işbirliği sistemi olarak tanımlanır. Ancak bir araya gelen her insan topluluğu, işbirliği gerçekleştiremez; çalışanlar, organizasyon yapı ve işlevleri, kendileri hesaba katılarak düzenlendiğinde işbirliği geliştirme eğilimindedirler. Bunun içinse

çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve böylece çalışan ve örgütün beklentileri arasında bir uyumun sağlanması gerekir. Bu anlayışa göre yönetimin çalışanına vereceği destek ile çalışanın örgüte sunacağı katkı arasındaki doğal ve dinamik denge gözetilmeden rol ötesi davranışlar beklemek boşuna bir beklenti olacaktır (Aggarwal, 2012). Bu yaklaşım subjektif uyum algıları ile ÖVD arasındaki pozitif ilişkiyi açılar. Ancak hizmetkâr liderliğin tam da bu dengeyi gözetecek bir anlayış olduğu dikkate alınmalıdır. O halde subjektif uyum algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bu pozitif yönlü ilişkide hizmetkâr liderliğin rolü nedir?

Bir örgütte, SUA'nın yüksek olmasının, örgütün değer ve normlarını benimsemiş, ihtiyaçları örgüt tarafından gözetilerek giderilen, kendisi de örgütün beklentilerini karşılayacak yeterliliğe sahip çalışanların varlığı anlamına geldiğinden söz edilmişti. Örgüt içinde bunu sağlamak, örgütsel sosyalizasyon adı verilen bir süreci gerektirir. Chatman'ın (1989) örgütsel sosyalizasyon modeline göre çalışan ile örgütün uyumu ancak kişinin örgüt içindeki rollerini ve üstlendiği sorumluluğu hakkıyla yerine getirebilmek için gerekli tutum ve davranışları öğrenmesiyle gerçekleşir. Bu, örgütsel sosyalleşme adı verilen bir süreçtir (Chatman, 1989). Chatman'ın (1989) modeline göre bu öğrenme sürecinin sonunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık meydana gelir. Ancak hemen fark edileceği gibi bu öğrenme süreci iyi yönetilmesi gereken zor bir süreçtir. Zira çalışanların örgütün değer ve normlarını benimsemesi, yeteneklerinin belirlenerek ona uygun pozisyonlarda çalışmalarının sağlanması, kişisel ve mesleki yeterliliklerinin artırılması gibi uygulamalar, liderliğin çalışanlarla doğrudan temasını gerektirir.

Hizmetkar liderlik, liderliği dürüstlük, şefkat ve sıkı çalışma prensibi ile çalışanlarına yardımcı olmak ve böylece potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamak olarak kabul eden bir anlayış (Liden vd., 2015) olduğuna göre bu anlayışın hâkim olduğu bir çalışma ortamında başarılı sosyalizasyon süreçleri yaşanacak, dolayısıyla hizmetkâr liderlik algısı yüksek olacaktır. İyi yönetilen sosyalizasyon süreçleri ise örgütte yüksek SUA anlamına gelir. Chatman'ın (1989) modeline göre de bu sürecin sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları artış gösterir. Bunlardan hareketle şu hipotez önerilmektedir.

*Hipotez 12: Hizmetkâr liderlik, subjektif uyum algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracı etki eder.*

Şekil 1 araştırma modelini göstermekte ve yukarıda sunulan her bir hipotezi özetlemektedir. Aynı zamanda, hipotezleri test etmek için gerekli verilerin ne zaman ve hangi kaynaktan toplandığını göstermektedir. Veri toplama çalışmaları aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır. Araştırma hipotezleri şu şekilde özetlenebilir:

#### Hipotezler

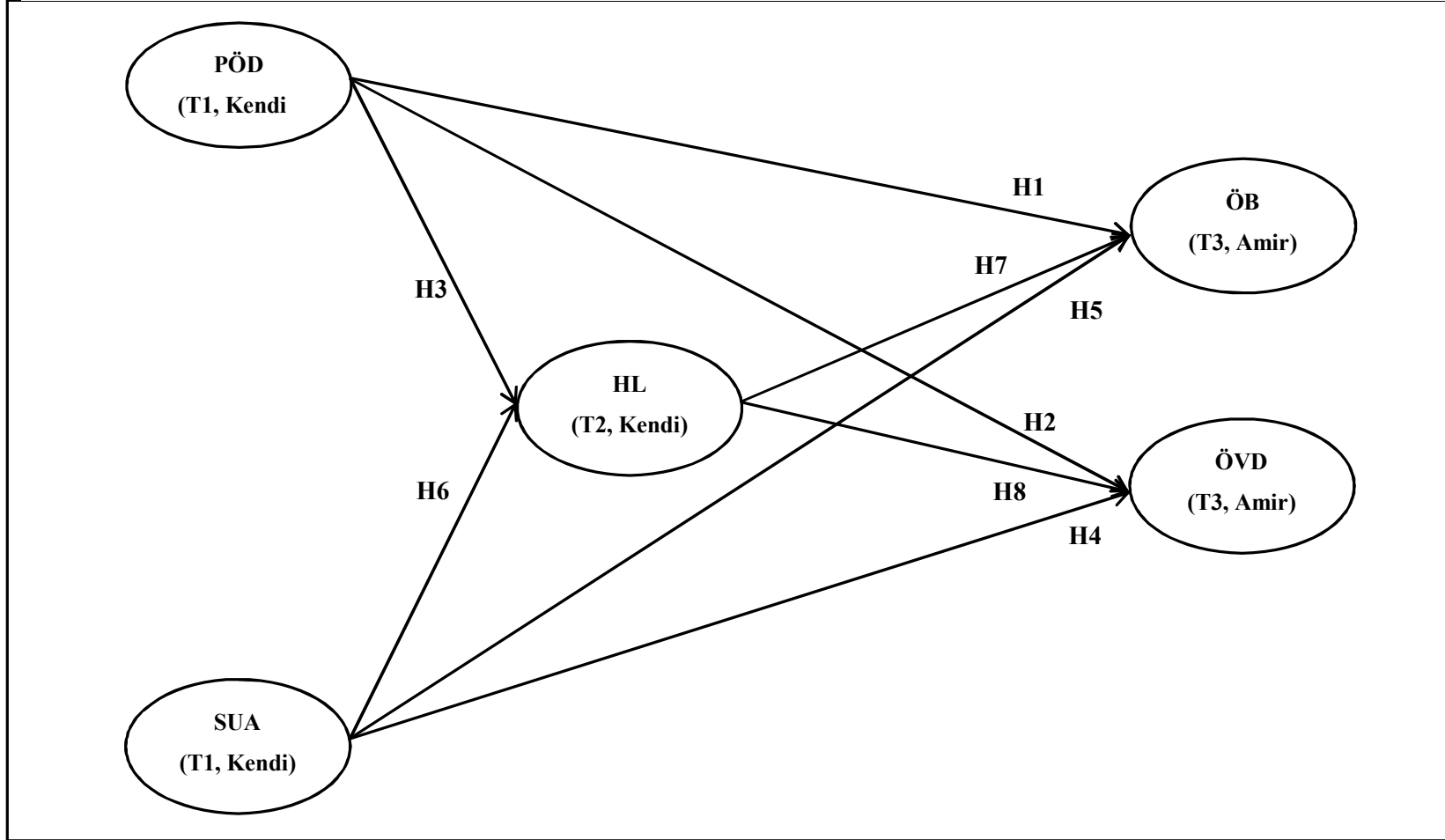
##### Direkt Etki Hipotezleri

- Hipotez 1: PÖD, ÖB'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 2: PÖD, ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 3: PÖD, HL'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 4: SUA, ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 5: SUA, ÖB'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 6: SUA, HL'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 7: HL, ÖB'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.
- Hipotez 8: HL, ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.

##### Aracı Etki Hipotezleri

- Hipotez 9: HL, PÖD ve ÖB arasındaki ilişkiye aracı etki eder.
- Hipotez 10: HL, PÖD ve ÖVD arasındaki ilişkiye aracı etki eder.
- Hipotez 11: HL, SUA ve ÖB arasındaki ilişkiye aracı etki eder.
- Hipotez 12: HL, SUA ve ÖVD arasındaki ilişkiye aracı etki eder.

Şekil 1: Araştırma Modeli



T1 = 1. anket; T2 = 2. anket, T3 = 3. anket. Kendi = Çalışanın kendisi ankete cevap verdi, Amir = Çalışanın amiri, çalışmanı dikkate alarak ankete cevap verdi.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA METODU

### 3.1. Örneklem ve Prosedürler

Ülkemizin tüm bölgelerinde faaliyet gösteren ve kırsal kalkınmayı amaç edinmiş bir kamu organizasyonunun çalışan ve yöneticilerinden veri toplandı. 42 ilde faaliyet gösteren bu kurumun, il teşkilatlarında görev yapan toplam 1250 çalışan bu araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Kurum çalışanlarının yaş ortalaması 31 olup %31'i kadındır. %78'i lisans ve %18'i yüksek lisans mezunudur. %87'si en az bir yabancı dil bilmektedir.

Organizasyon, kırsal kalkınma programları çerçevesinde, ulusal ve uluslararası kaynaklardan sağlanan fonları yatırımcıya etkin şekilde ulaştırma misyonuyla aralarında et, süt ve balık üreten tarımsal işletmeler, et, süt ve balık ürünleri ile meyve-sebzeleri işleyen ve pazarlayan tesisler, kırsal turizm işletmeleri gibi tarımsal üretim ve işleme alanındaki projelere yatırım desteği sağlamaktadır. Veri toplanacak birimler olarak ilgili organizasyonun farklı illerde bulunan teşkilatlanmaları dikkate alınmıştır. İl koordinatörlüğü seviyesinde faaliyet gösteren birimlerde proje başvurularının kabul edilip değerlendirildiği, teknik ekiplerce saha kontrollerinin gerçekleştirildiği ve yatırım sonunda ödeme taleplerinin incelendiği faaliyet birimleri ile destek hizmetleri birimi bulunmaktadır.

Kurum, klasik hiyerarşik yapılanma yerine yatay örgütlenme modeli ile teşkilatlandırılmıştır. Merkezde kurum başkanına bağlı genel koordinasyon ve onlara bağlı koordinasyon birimleri bulunmaktadır. İllerde ise il koordinatörlerine bağlı olarak çalışan üç ana faaliyet birimi takımlar şeklinde oluşturulmuş, çalışanlarla aynı özlük haklara sahip birim amirleri takım liderleri olarak düşünülmüştür.

Kurum üst yönetiminden araştırmanın ilgili kurumda yapılabilmesi için gerekli destek sağlandıktan sonra, insan kaynakları ve bilgi sistemleri birimleri veri toplama faaliyetlerinin elektronik ortamda yapılabilmesi için gereken desteği sağladılar.

Çalışanların tamamından toplanan veri birer ay aralıklarla uygulanan iki anketle elde edildi. Bu iki anket tamamlandıktan bir ay sonra da yönetici anketi uygulandı. Çalışanlardan iki farklı anketle veri toplanmasının nedeni, çalışanların yüksek bir katılım oranı sağlamak ve ortak metod varyansını kontrol etmektir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003; Özyılmaz ve Eser, 2013). İlk anket



PÖD, SUA ve demografik kontrol değişkenlerini içerdi. İkinci anket çalışanın hizmetkâr liderlik ile ilgili düşüncelerini sordu. Yönetici anketinde ise yöneticilerin bir astlarını, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı yönünden değerlendirilmeleri istendi.

Anketler elektronik olarak hazırlandı, SurveyMonkey yazılımı kullanılmak suretiyle ilgili kurum çalışanlarının doldurabileceği hale getirildi ve illerdeki bütün çalışanların e-mail adreslerine, kurumun araştırmayı desteklediğini de içeren bir elektronik posta gönderilerek katılımları istendi. İlgili e-postayı alıp, araştırmaya katılmaya karar verenler, e-postada yer alan anket bağlantısını tıkladı ve anketi doldurdu. SurveyMonkey yazılımı anketi dolduranların cevaplarını kendi veri tabanında sakladı. Her bir anket uygulaması tamamlandıktan sonra veriler, SurveyMonkey yazılımından SPSS 22 formatında alındı.

İllerdeki bütün çalışanlara gönderilen anketlerin (n = 1250) doldurulması için çalışanlara ve yöneticilere 1 hafta süre verildi. Çalışanlardan anketleri evde veya işyerinde, rahat bir oramda doldurmaları istendi. Çalışanlara, kendilerinden toplanan verilerin kesinlikle hiçbir kimseye paylaşılmayacağına dair verilen söz, bütün anketlerin ön sayfasında yer alan bir yazar mektubuyla bildirildi. Bir haftalık süre dolduktan sonra bir hafta beklendi ve sonrasında anketi doldurmayanlara katılımlarını sağlamak için bir hatırlatma notu gönderilerek tekrar katılımları istendi. Son aşamada ise yöneticilere, bütün astlarını değerlendirmeleri için yönetici anketi gönderilerek farklı zamanlarda uygulanan bu çalışan ve yönetici anket sonuçları birleştirildi.

Başlangıçla toplam 1250 anket çalışanların e-mail adreslerine gönderildi ve bunların 450 tanesine cevap verildi (geri dönüşüm oranı = %36). İkinci anket bir önceki anketteki kullanılabilir anket sayısı olan 450 katılımcıya gönderildi ve bunlardan 368 tanesi katılımcılar tarafından dolduruldu (geri dönüşüm oranı = %82). Yönetici anketi 184 çalışan için dolduruldu. Farklı zamanlarda uygulanan Anket 1 ve Anket 2'nin tamamına katılmayanlar, Anket 3'de kendisi hakkında Anket 3 doldurulmayanlar ve ankete eksik cevap verenler veya verilenler düşüldükten sonra 106 kullanılabilir anket sayısına ulaşıldı. Bütün analizlerde 106 katılımcı anketinden toplanan veriler kullanıldı. Örneğimizdeki 106 katılımcının %33'ü kadın, toplam katılımcı sayısının 67'si evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 32,81 (standart sapma = 5,22) ve eğitim yılı ortalaması 16,69'dır (standart sapma = 1,43).

### 3.2. Ölçekler

Bu çalışmadaki bütün ölçekler, aksi belirtilmedikçe, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmektedir (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). Her ölçekteki ifadeler Türkçe'ye yaygın olarak kabul gören tercüme-geriye tercüme prosedürleri takip edilerek tercüme edildi (Brislin, 1970). Kullanılan bütün anketler ve anketlerde yer alan ifadeler bu yüksek lisans tezinin sonundaki eklerde sunulmaktadır. Kullanılan 5 ana değişken olan pozitif örgütsel davranış, subjektif uyum algıları, hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı örtük değişken olarak kullanılmaktadır.

#### 3.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış değişkenleri arasında genel olarak ümit, iyimserlik, toparlanma ve özyeterlilik bulunmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008; Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2007; Youssef ve Luthans, 2007). Ümit'i ölçmek için Snyder ve Sympson (1996) tarafından geliştirilen 6 maddelik ümit ölçeği, iyimserliği ölçmek için Scheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen 8 maddelik iyimserlik ölçeği, toparlanmayı ölçmek için Sinclair ve Wallson (2004) tarafından geliştirilen 4 maddelik toparlanma ölçeği ve öz yeterliliği ölçmek için Chen, Gully ve Eden (2001) tarafından geliştirilen 5 maddelik öz yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Ümit ölçeği içerisinde yer alan ifadelere "Başıma bir sorun gelirse, kendimi kurtarmanın bir yolunu bulurum", iyimserlik ölçeği içerisinde yer alan ifadeler "Gelecek konusunda iyimserim", toparlanma ölçeği içerisinde yer alan ifadeler "Zor şartlarla karşılaştığımda, koşulları değiştirmenin yaratıcı yollarını ararım" ve öz yeterlilik ölçeği içerisinde yer alan ifadeler "Kendim için belirlediğim hedeflerin çoğuna ulaşacağıma inanırım" örnek olarak verilebilir. Pozitif örgütsel davranış değişkeninin Cronbach alfa güvenirliği 0,78, ortalama çıkartılmış varyansı 0,48 ve Jöreskog rho'su 0,78'dir (Tablo 2).

#### 3.2.2. Subjektif Uyum Algıları

Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen 9 ifadeli subjektif uyum algıları ölçeği kullanılmıştır. Subjektif uyum algıları, her biri üç ifadeden oluşan kişi-organizasyon uyumu, ihtiyaçlar-arzlar uyumu ve talepler-yetenekler uyumundan meydana gelir (Cable ve DeRue, 2002). "Benim hayatta önem verdiğim şeyler, çalıştığım işyerinin değer verdiği şeylere benzerdir" ifadesi kişi-organizasyon uyumuna, "İşimin bana sağladıkları ile benim bir işten beklediklerim uyumludur" ifadesi ihtiyaçlar-arzlar uyumuna ve "İşimin gerektirdikleri ile benim kişisel

becerilerim uyumludur” ifadesi talepler-yetenekler” uyumuna örnek verilebilecek ifadelerdir. Sübjektif uyum algıları değişkeninin Cronbach alfa güvenirliği 0,73, ortalama çıkartılmış varyansı 0,56 ve Jöreskog rho’su 0,79’dur.

### **3.2.3. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderliği ölçmek için yakın zamanda geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin 7 ifadeli versiyonu kullanılmıştır(Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014). Hizmetkâr liderlik ölçeğine verilebilecek örnek ifadeler arasında, “Yöneticim iş ile ilgili problemleri hemen fark eder” yer almaktadır. Hizmetkâr liderlik değişkeninin Cronbach alfa güvenirliği 0,91, ortalama çıkartılmış varyansı 0,59 ve Jöreskog rho’su 0,91’dir

### **3.2.4. Örgütsel Bağlılık**

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen 8 maddelik duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği her bir ast için ilgili yönetici tarafından doldurulmaktadır. “Bu personel, iş hayatının geri kalanını bu organizasyonda geçirebilir” ifadesi duygusal örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan örnek ifadelerden biridir. Duygusal örgütsel bağlılık değişkeninin Cronbach alfa güvenirliği 0,86, ortalama çıkartılmış varyansı 0,58 ve Jöreskog rho’su 0,91’dir.

### **3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

ÖVD’yi ölçmek için Kelloway, Loughlin, Barling ve Nault (2002) tarafından geliştirilen 9 ifadeli ölçek kullanılmıştır. ÖVD ölçeği her bir ast için bir üst amiri tarafından doldurulmaktadır. Ölçekteki ifadelerden birine “Bu personel işe gelmeyenler çoğu kez yardım eder” örnek olarak verilebilir. ÖVD değişkeninin Cronbach alfa güvenirliği 0,92, ortalama çıkartılmış varyansı 0,55 ve Jöreskog rho’su 0,91’dir.

## **3.3. Kontrol Değişkenleri**

Medeni durum, yaş, cinsiyet ve eğitim kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bu kontrol değişkenleri, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesinde en çok kullanılan kontrol değişkenleri arasındadır (Bernerth ve Aguinis, 2016).

Medeni durum ve cinsiyet üzerine yapılan son araştırmalar, evlilik ve cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Crawley, Maher ve Blake-Beard, 2015). Buna göre, örneğin, evli bayanlar daha çok ÖVD göstermektedir. Bunun arkasında yatan neden, evli bayanların hissettikleri aile geçindirme sorumluluğudur. Aile geçimine sağladıkları katkının ancak çalıştıkları

organizasyonun başarısı durumunda devam edebileceğinin farkında olmaları nedeniyle daha çok ÖVD sergilemektedirler. Böylece iş yerinde kalıcı olacakları ve aile geçindirme sorumluluğuna sürekli katkı sağlayacakları düşüncesindedirler. Oysa bekârlar, aile geçindirme sorumlulukları olmadığından, çalışma arkadaşlarına ve organizasyona karşı ÖVD gösterme eğiliminde olmayabilirler.

Yaş'ın ÖVD ile ilişkilendirilmesi geçmiş yıllara dayanmaktadır (Farh, Early ve Lin, 1997; Morrison, 1994). Bu ilişkinin temelinde yatan düşünce, yaş ilerledikçe çalışanın işini devam ettirebilmek için organizasyonun başarısını isteyeceği ve organizasyonun başarısı için görevinin ötesinde çaba harcayarak destek olacaktır. Genç yaşlarda ise yeni bir iş bulabilme ve ona daha hızlı uyum sağlayabilme imkânı olduğundan, ÖVD genç yaşlarda daha az ortaya çıkabilir.

Cinsiyet eşitliği konusunda hassasiyet farklı ülkelerde ve/veya bölgelerde farklı düzeylerde (Hofstede, 1991). Örneğin, Doğu Asya ve Avrupa arasında bu konuda önemli farklar olmasına rağmen bu Kuzey Amerika'da daha azdır (Oh vd., 2013). Bu nedenle Kuzey Amerika temelli çalışmaların yer aldığı meta analizlerde cinsiyet ve örgütsel bağlılığın birbirine bağlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Ancak, Oh vd., (2013) kültürel farklılıkların etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu tez çalışması düşük cinsiyet eşitliğinin olduğu (Kabasakal ve Bodur, 2002) ülkemizde yapılmış olduğu için cinsiyetin çalışanın işyerindeki tutum ve davranışlarına etkide bulunma ihtimali yüksektir. Şöyle ki, erkeklerin fazla olduğu ve genellikle yöneticilerin erkek olduğu bir iş yerinde kadınların subjektif uyum algıları, bundan olumsuz etkilenebilir (ortama uymaları zor olabilir, ihtiyaçları ve talepleri farklı olabilir). Bu da kadınların örgütsel bağlılıklarını ve/veya ÖVD'lerini olumsuz yönde etkileyebilir. Oysa erkek çalışanlar için bu durum en azından cinsiyet açısından ortaya çıkmaz. Bundan dolayı da cinsiyet bu tez çalışmasında kontrol değişkeni olarak düşünülmüştür.

Medeni durum ve cinsiyet iki değerli değişken olarak kullanılmaktadır. Buna göre, medeni durumu "evli" olanlar için "0", "bekâr" olanlar için "1", cinsiyeti "kadın" olanlar için "0", "erkek" olanlar için "1"dir. Yaş ve eğitim değişkenleri yıl olarak ölçülmektedir.

Bu araştırmada kullanılan bütün ana faktörlerin faktör yapısı ve ifade/faktör yüklerini incelemek için doğrulayıcı faktör analizleri yapıldı. Bu amaçla ölçme modeli analizleri gerçekleştirildi (Tablo 1). Hipotezleştirilmiş modeldeki (Şekil 1)

bütün ana değişkenleri gösteren 5-faktör modeli en iyi uyum sağlayan model olarak bulundu. Bu modelde ki-kare = 569,48, bağımsızlık derecesi (df) = 395,  $p = 0,00$ , Ki-kare/df = 1,44, CFI = 0,95, IFI = 0,95, TLI = 0,94, SRMR = 0,086, RMSEA = 0,065, 90% güven aralığı RMSEA = 0,052; 0,076, yakın uyum RMSEA = 0,02 olarak hesaplandı. 5-faktör modeline alternatif olarak 4-faktör modelleri, 3-faktör modelleri, 2-faktör modeli ve 1-faktör modeli hesaplandı. Bunların içerisinde en iyi faktör modelini 5-faktör modeli verdi. 1-faktör modelin iyi uyum sağlamayan bir model olduğu ortaya çıkarıldı. Bu modelde ki-kare = 2.713,22, bağımsızlık derecesi (df) = 405,  $p = 0,00$ , Ki-kare/df = 6,69, CFI = 0,72, IFI = 0,72, TLI = 0,70, SRMR = 0,174, RMSEA = 0,233, 90% güven aralığı RMSEA = 0,225; 0,241, yakın uyum RMSEA = 0,00 olarak hesaplandı. Bu sonuçlar, hipotezleştirilmiş modelde kullanılan 5 faktörün ayırıcı geçerliliğinin olduğunu göstermektedir.

Ölçme modelinde yer alan bütün faktörlerin/ifadelerin, örgütsel bağlılık 4 ifadesi hariç, faktör yükleri  $p < 0,0001$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel bağlılık 4 ifadesinin ölçme modelindeki faktör yükü - 0,01'dir (anlamlı değil). Bundan dolayı, Örgütsel bağlılık 4 ifadesi takip eden analizlerde kullanılmamış, analizlerden çıkarılmıştır.

Kullanılan ölçeklerin (5 faktörün) ayırıcı özelliğini daha ileri düzeyde analiz etmek için Fornell ve Larcker (1981) tarafından sunulan prosedür kullanılarak her bir ölçek için ortalama çıkartılmış varyanslar hesaplandı. Pozitif örgütsel davranış için ortalama çıkarılmış varyans 0,48, Sübjektif uyum algıları için 0,56, hizmetkar liderlik için 0,59, örgütsel bağlılık için 0,58, örgütsel vatandaşlık davranışı için 0,55 olarak hesaplandı. Bu varyansların son dördü sınır değer olarak kabul edilen 0,50'nin üzerinde, ilki ise sınır değerine çok yakındır. Karekökü alınan ortalama çıkarılmış varyanslar 0,69'dan 0,77'ye farklılık göstermekte olup, ortalaması 0,74'dür. Bu sonuçlar bize açıklanan varyansın, her bir yapıyla ilgili ifadelerin ölçme hatasından daha fazla olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak, her iki yapı için hesaplanan ortalama çıkarılmış varyans karekökü, ilgili değişkenler arasındaki korelasyondan daha büyüktür. Bütün bulgular dikkate alındığında, bu araştırmanın 5 ana değişkeni kabul edilebilir ayırıcı ve uyum geçerliliğine sahiptir. Bu sonuçlar da kullanılan ölçeklerin ayırıcı geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her bir ölçeğin güvenilirliği test edildi (Tablo 2). Cronbach alfa değerlerinin hepsi minimum değer olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde bulundu (Tablo 4). Ortalama güvenilirlik ise 0,84

olarak hesaplandı. Ayrıca, yapısal eşitlik modellemesi hipotezleri test etme yöntemi olarak uygulandığından, her bir ölçünün yapı güvenirliliği yani Jöreskog rho'su hesaplandı. Buna göre, pozitif örgütsel davranış için Jöreskog rho 0,78, subjektif uyum algıları için 0,79, hizmetkâr liderlik için 0,91, örgütsel bağlılık için 0,91 ve örgütsel vatandaşlık davranışı için 0,91 olarak hesaplandı. Hesaplanan Jöreskog rho değeri sınır değeri olarak kabul edilen 0,70'den daha büyüktür. Ayrıca, ana değişkenler arasında hesaplanan korelasyonlar (Tablo 4) arasında en yüksek korelasyon 0,58'dir ( $p < 0,01$ ). Bu değer, ayırıcı geçerlilikten şüpheye düşüldüğü 0,85 korelasyon değerinin çok altındadır. Bu bulgulara dayanarak, bu tezde kullanılan ölçeklerin yapı güvenirliliği olduğunu ifade etmek mümkündür. Tablo 1 ve 2'de sunulan bütün hesaplamalar LISREL 8.80 yapısal eşitlik modellemesi yazılımı ve maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak gerçekleştirildi (Jöreskog ve Sörbom, 2006).

Tablo 1. Ölçme Modeli

Model	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	CFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA	90% CI RMSEA	CF	$\Delta\chi^2$	df	$p < .05$ p =
1. 5-faktör modeli	569,48	395	0,00	1,44	0,95	0,95	0,94	0,086	0,065	0,052;0,07	0,02			
2. 4-faktör modeli <sup>1</sup>	660,34	399	0,00	1,65	0,93	0,93	0,93	0,092	0,079	0,068;0,08	0,00	90,86	4	0,00001
3. 4-faktör modeli <sup>2</sup>	762,40	399	0,00	1,91	0,91	0,92	0,91	0,114	0,093	0,083;0,10	0,00	192,92	4	0,00001
4. 4-faktör modeli <sup>3</sup>	752,97	399	0,00	1,88	0,91	0,92	0,91	0,125	0,0919	0,081;0,13		183,49	4	0,00001
5. 4-faktör modeli <sup>4</sup>	1.415,41	399	0,00	3,54	0,86	0,86	0,84	0,134	0,156	0,147;0,16		845,93	4	0,00001
6. 4-faktör modeli <sup>5</sup>	1.304,71	399	0,00	3,26	0,87	0,86	0,86	0,129	0,147	0,138;0,15		735,71	4	0,00001
7. 3-faktör modeli <sup>6</sup>	1.004,35	402	0,00	2,49	0,89	0,89	0,88	0,135	0,119	0,110;0,12		434,87	7	0,00001
8. 3-faktör modeli <sup>7</sup>	2.249,84	402	0,00	5,59	0,77	0,77	0,75	0,174	0,209	0,201;0,21		1.680,36	7	0,00001
9. 2-faktör modeli <sup>8</sup>	2.047,30	404	0,00	5,06	0,76	0,77	0,75	0,197	0,197	0,188;0,20	0,00	1.477,82	9	0,00001
10. 1-faktör modeli <sup>9</sup>	2.713,22	405	0,00	6,69	0,72	0,72	0,70	0,174	0,233	0,225;0,24	0,00	2.143,74	10	0,00001

<sup>a</sup> n = 106.

\*\*\*p < 0,0001.

CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi),

IFI = Incremental Fit Index (Fazlalık Uyum İndeksi),

TLI = Tucker-Lewis Index (also known as NNFI (The Non-Normed Fit Index)) (Tucker-Lewis İndeksi (ki bu indeks NNFI indeksi olarak da bilinir (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)),

GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi),

SRMR = Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık)

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü),

CI = Confidence Interval (Güven Aralığı),

CF = Close Fit RMSEA < 0,05 (Yakın Uyum RMSEA < 0,05),

df = bağımsızlık derecesi.

<sup>1</sup> Pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algıları birleştirildi.

<sup>2</sup> Pozitif örgütsel davranış ve hizmetkar liderlik birleştirildi.

<sup>3</sup> Sübjektif uyum algıları ve hizmetkar liderlik birleştirildi.

<sup>4</sup> Hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık.

<sup>5</sup> Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi.

<sup>6</sup> Pozitif örgütsel davranış, sübjektif uyum algıları ve hizmetkar liderlik birleştirildi.

<sup>7</sup> Hizmetkar liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi.

<sup>8</sup> (1) Pozitif örgütsel davranış, sübjektif uyum algıları ve hizmetkar liderlik birleştirildi ve (2) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi.

<sup>9</sup> Pozitif örgütsel davranış, sübjektif uyum algıları, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı birleştirildi.

Not: Bütün modeller 5-faktör modeliyle karşılaştırıldı.

Tablo 2. Ölçme Modelindeki Faktör Yükleri

İfadeler <sup>c</sup>	Faktör Yükleri
<i>Pozitif Örgütsel Davranış</i>	OÇV = 0,48, YG = 0,78
Ümit	0,66
İyimserlik	0,47
Toparlanma	0,76
Öz-yeterlilik	0,83
<i>Sübjektif Uyum Algıları</i>	OÇV = 0,56, YG = 0,79
Kişi-örgüt uyumu	0,75
İhtiyaçlar-arzlar uyumu	0,87
Talepler-yetenekler uyumu	0,59
<i>Hizmetkar Liderlik</i>	OÇV = 0,59, YG = 0,91
Hizmetkar liderlik 1	0,73
Hizmetkar liderlik 2	0,73
Hizmetkar liderlik 3	0,80
Hizmetkar liderlik 4	0,84
Hizmetkar liderlik 5	0,79
Hizmetkar liderlik 6	0,77
Hizmetkar liderlik 7	0,72
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	OÇV = 0,58, YG = 0,91
Örgütsel bağlılık 1	0,60
Örgütsel bağlılık 2	0,72
Örgütsel bağlılık 3	0,56
Örgütsel bağlılık 4	-0,01
Örgütsel bağlılık 5	0,79
Örgütsel bağlılık 6	0,88
Örgütsel bağlılık 7	0,85
Örgütsel bağlılık 8	0,90
<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>	OÇV = 0,55, YG = 0,91
Örgütsel vatandaşlık davranışı 1	0,65
Örgütsel vatandaşlık davranışı 2	0,83
Örgütsel vatandaşlık davranışı 3	0,80
Örgütsel vatandaşlık davranışı 4	0,87
Örgütsel vatandaşlık davranışı 5	0,85
Örgütsel vatandaşlık davranışı 6	0,83
Örgütsel vatandaşlık davranışı 7	0,66
Örgütsel vatandaşlık davranışı 8	0,48
Örgütsel vatandaşlık davranışı 9	0,60

<sup>a</sup> n = 106.

<sup>b</sup> Tamamen standartlaştırılmış faktör yükleri.

<sup>c</sup> Örgütsel bağlılık 4 hariç, bütün faktör yükleri  $p < 0,0001$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel bağlılık 4 anlamsızdır. Bundan dolayı o, takip eden analizlerde kullanılmamış, analizlerden çıkarılmıştır.

OÇV (AVE) = Ortalama çıkartılmış varyans (Average variance extracted). YG (CR) = Yapı Güvenirliği (Construct reliability) = Jöreskog's rho.



## BÖLÜM 4

### BULGULAR

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin yönünü, gücünü ve anlamlılık düzeylerini gösteren korelasyon analizi sonuçları tablo 4’de sunulmaktadır. Bu tabloda ayrıca ortalamalar, standart sapmalar, güvenirlikler (Cronbach Alfa) ve ölçeklerin nasıl ölçüldüğü de verilmektedir. Tablo 1’de sunulan sonuçlar IBM SPSS Statistics 22 yazılımı kullanılarak elde edilmiştir. Hizmetkar liderlik ile eğitim arasındaki korelasyon ( $-0,25, p < 0,01$ ) ve örgütsel bağlılık ile eğitim arasındaki korelasyon ( $-0,22, p < 0,05$ ) hariç, tüm ana değişkenler ve kontrol değişkenleri arasındaki korelasyonlar anlamsızdır. Bundan dolayı, kontrol değişkenleri yapısal eşitlik modellemesinde kullanıldı ancak sonuçları etkilemediği belirlendi. Ayrıca, aracı hipotezlerin test edildiği Hipotez 11 ve 12’de eğitim değişkeninin etkisi kontrol edilmektedir.

Hipotezleri test etmek için örtük değişken yol analizi, yine LISREL 8.80 modeli ve maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak gerçekleştirildi. En iyi doğrulayıcı faktörü sağlayan 5-faktör modelindeki örtük değişkenler kullanılarak, hipotezleştirilen modelin (yapısal model) en iyi uyumu veren model olduğu belirlendi (ki-kare = 569,48, bağımsızlık derecesi (df) = 396,  $p = 0,00$ , Ki-kare/df = 1,44, CFI = 0,95, IFI = 0,95, TLI = 0,94, SRMR = 0,086, RMSEA = 0,064, 90% güven aralığı RMSEA = 0,052; 0,076, yakın uyum RMSEA = 0,00) (Tablo 7). Alternatif 4 ve Alternatif 7-12’yle karşılaştırıldığında, yapısal modelin daha ileri bir sonuç vermemesine rağmen, ilgili alternatiflerde belirtilen yollar teorik olarak önceki çalışmalarda/ampirik araştırmalarda desteklendiğinden/ilişkilendirildiğinden, hipotezleştirilmiş modelde herhangi bir değişikliğe gidilmedi. Hipotezleştirilmiş model ki-kare testleri ve uyum istatistikleri dikkate alındığında hipotezleştirilmiş modelin veriye en iyi uyum sağlayan model olduğu sonucu ortaya çıkardı. Yapısal model veriye en iyi uyum sağlayan model olduğu için, araştırma hipotezleri bu modele dayalı olarak test edildi. Yapısal model (yapısal model) ile ilgili katsayı tahminleri, doğrudan etkiler ve bozulma varyanları şeklinde tablo 5’te verilmektedir.

Hipotez 1, pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkileyeceğini ifade edilmekte idi. Örtük değişken yol analizi ile (Şekil 2 ve Tablo 5), pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin negatif ve

anlamli olmayan bir iliski olduğunu anlaşılmıştır ( $\gamma = - 0,09$ , anlamli değil). Bu bulguya dayanarak, Hipotez 1 kabul edilmemiştir ( $h_1$  ret).

Hipotez 2, pozitif örgütsel davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamli bir şekilde etkileyeceğini ifade etmekte idi. Örtük değişken yol analizi, pozitif örgütsel davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediğini, fakat etkinin anlamli olmadığını ortaya çıkardı ( $\gamma = 0,23$ , anlamli değil). Bu bulguya göre, Hipotez 2 reddedilmiştir ( $h_2$  ret).

Hipotez 3, pozitif örgütsel davranışın, hizmetkâr liderliği pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi sonuçları, pozitif örgütsel davranışın hizmetkâr liderliği negatif ve anlamli olmayan bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\gamma = - 0,21$ , anlamli değil). Böylece, Hipotez 3 reddedilmiştir ( $h_3$  ret).

Hipotez 4, sübjektif uyum algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi sonuçları, sübjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına negatif ve anlamli olmayan bir şekilde etki ettiğini göstermektedir ( $\gamma = - 0,09$ , anlamli değil). Buna göre, Hipotez 4 reddedilmiştir ( $h_4$  ret).

Hipotez 5, sübjektif uyum algılarının, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi, sübjektif uyum algılarının, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ortaya çıkardı ( $\gamma = 0,62, p < 0,001$ ). Bu sonuca göre, Hipotez 5 kabul edilmiştir ( $h_5$  kabul).

Hipotez 6, sübjektif uyum algılarının, hizmetkâr liderliği pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi, sübjektif uyum algılarının, hizmetkâr liderliği pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ortaya çıkardı ( $\gamma = 0,37, p < 0,01$ ). Bu sonuca göre, Hipotez 6 kabul edilmiştir ( $h_6$  kabul).

Hipotez 7, hizmetkâr liderliğin, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi, hizmetkâr liderliğin, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamli bir şekilde etkilediğini ortaya çıkardı ( $\beta = 0,20, p < 0,05$ ). Buna göre, Hipotez 7 kabul edilmiştir ( $h_7$  kabul).

Hipotez 8, hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif ve anlamli bir şekilde etki ettiğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi, hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif ve anlamli bir

belirleyicisi olduğunu ortaya çıkardı ( $\beta = 0,47, p < 0,001$ ). Bu sonuca göre, Hipotez 8 kabul edilmiştir ( $h_8$  kabul).

Sonuç olarak, örtük değişken yol analizi sonuçlarına dayanarak, direkt etki hipotezlerinden 4'ü desteklenmekte, 4'ü desteklenmemektedir.

Tablo 3. Direkt Etki Hipotezleri

Hipotezler/ Kabul-ret	KABUL	RET
$h_1$ (PÖD-ÖB)		X
$h_2$ (PÖD-ÖVD)		X
$h_3$ (PÖD-HL)		X
$h_4$ (SUA-ÖVD)		X
$h_5$ (SUA-ÖB)	X	
$h_6$ (SUA-HL)	X	
$h_7$ (HL-ÖB)	X	
$h_8$ (HL-ÖVD)	X	

Tablo 4. Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenirlikler ve Korelasyonlar<sup>a, b</sup>

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Kontrol değişkenleri</i>									
1. Medeni durum									
2. Cinsiyet	0,07								
3. Yaş	-0,24*	0,12							
4. Eğitim	-0,09	0,09	0,25*						
<i>Ana değişkenler</i>									
5. Pozitif örgütsel davranış	-0,08	-0,04	0,11	0,05					
6. Sübjektif uyum algıları	-0,11	0,06	0,15	-0,15	0,46**				
7. Hizmetkâr liderlik	0,14	0,09	0,03	-0,25**	0,02	0,22*			
8. Örgütsel bağlılık	-0,01	-0,11	-0,03	-0,22*	0,25**	0,58**	0,34**		
9. Örgütsel vatandaşlık davranışı	0,13	0,15	0,10	-0,07	0,19*	0,18†	0,39**	0,24**	
<i>Ortalamalar, standart sapmalar, güvenirlikler ve ölçekler</i>									
Ortalamalar	0,33	0,67	32,81	16,69	3,73	3,36	3,30	3,35	3,68
Standart sapmalar	0,47	0,47	5,22	1,43	0,48	0,74	0,86	0,69	0,78
Cronbach Alfa					0,78	0,73	0,91	0,86	0,92
Ölçek	Binary	Binary	Yıl	Yıl	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5

<sup>a</sup> n = 106.

Medeni durum için 0 = Evli, 1 = Bekar, Cinsiyet için 0 = Kadın, 1 = Erkek kodları kullanıldı.

Ortalamalar ve standart sapmalar standartlaştırılmamış değerleri göstermektedir.

†p < 0,1

\*p < 0,05

\*\*p < 0,01

Çift kuyruklu testler.

Tablo 5. Hipotezleştirilmiş Model Katsayı (Parametre) Tahminleri<sup>a</sup>

Katsayı	Standartlaştırılmamış	Standart Hata	Standartlaştırılmış
<i>Doğrudan etkiler</i>			
PÖD <sup>1</sup> → ÖB <sup>2</sup>	- 0,09	0,120	- 0,09
PÖD → HL <sup>3</sup>	- 0,21	0,140	- 0,21
PÖD → ÖVD <sup>4</sup>	0,23	0,131	0,23
SUA <sup>5</sup> → HL	0,37**	0,143	0,37
SUA → ÖVD	- 0,06	0,132	- 0,06
SUA → ÖB	0,62***	0,153	0,62
HL → ÖB	0,20*	0,099	0,20
HL → ÖVD	0,47***	0,123	0,47
<i>Bozulma varyansları</i>			
HL	0,90***	0,219	0,90
ÖB	0,57***	0,182	0,57
ÖVD	0,76***	0,210	0,76

<sup>a</sup> n = 106.

\* $p < 0,05$ .

\*\* $p < 0,01$ .

\*\*\* $p < 0,001$ .

Çift-kuyruklu testler.

Not. Bozulma varyansları için verilen standartlaştırılmış tahminler, açıklanmamış varyansların oranını göstermektedir.

<sup>1</sup> PÖD = Pozitif Örgütsel Davranış.

<sup>2</sup> ÖB = Örgütsel Bağlılık.

<sup>3</sup> HL = Hizmetkâr Liderlik.

<sup>4</sup> ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

<sup>5</sup> SUA = Sübjektif Uyum Algıları.

Hipotez 9, hizmetkâr liderliğin, pozitif örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracı etki edeceğini ifade etmekteydi. Örtük değişken yol analizi, pozitif örgütsel davranış ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkinin negatif ve anlamsız olduğunu ortaya çıkardı (Hipotez 3 sonucu). Aracı hipotezi test edebilmek için en az bağımsız değişken ile aracı değişken ve aracı değişken ile bağımlı değişken ilişkilerinin anlamlı olması gerekir (MacKinnon, Cox ve Baraldi, 2012). Pozitif örgütsel davranışın hizmetkâr liderlik üzerindeki etkisi anlamlı olmadığından, Hipotez 9'u test etmek mümkün değildir. Buna dayanarak, Hipotez 9 destek bulmamaktadır. Hipotez 10, Hizmetkâr liderliğin, pozitif örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracı etki edeceğini ifade etmektedir. Hipotez 9'dakine benzer şekilde, pozitif örgütsel davranışın hizmetkâr liderlik üzerindeki etkisi anlamlı olmadığından, Hipotez 9'u test etmek mümkün değildir. Buna dayanarak, Hipotez 10 desteklenmemektedir.

Hipotez 11, hizmetkâr liderliğin, sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini ifade etmektedir. Aracı ilişki için gerekli olan bağımsız değişkenin (sübjektif uyum algıları) aracı değişkeni (hizmetkâr liderlik) anlamlı bir şekilde etkileyeceği ve aracı değişkenin (hizmetkâr liderlik) bağımlı değişkeni (örgütsel bağlılık) anlamlı etkileyeceği şartları sağlandığından Hipotez 11 test edildi (aracı hipotez testi için gerekli şartların sağlandığı yukarıda Hipotez 6 ve Hipotez 7 testi sonucunda ortaya çıkarıldı). Bu aracı hipotezi test etmek için 20.000 bootstrap (yeniden örnekleme) örneğine dayanarak, sapması düzeltilmiş %95 güven aralıkları hesaplandı (Liden, Wayne, Liao ve Meuser (2014), sapması düzeltilmiş güven aralıklarının aracı hipotezleri belirlemede en iyi kriter olduğunu ifade etmektedir). Buna göre, hizmetkâr liderliğin, sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracı etkisi (dolaylı etki) 0,05 ve bunun %95 güven aralığı da 0,00-0,13 olarak hesaplandı. Güven aralığında 0 olmadığından, aracı ilişki etkisi desteklenmektedir. Bu sonuç tablo 7'nin alt kısmında ifade edilmektedir (kontrol değişkeni olmadığı durum). Ancak, yukarıda belirtildiği üzere, hizmetkâr liderlik ile eğitim ve örgütsel bağlılık ile eğitim arasındaki negatif korelasyonlardan dolayı, eğitim kontrol değişkeni olarak kullanılarak Hipotez 11 yeniden test edildi. Buna göre, hizmetkâr liderliğin, sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracı etkisi (dolaylı etki) 0,04 ve bunun %95 güven aralığı da 0,00-0,12 olarak

hesaplandı. Güven aralığında 0 olmadığından, aracı ilişki etkisi desteklenmektedir. Bu sonuç tablo 7'nin üst kısmında ifade edilmektedir (kontrol değişkeni olduğu durum). Bu sonuçlara dayanarak aracı etkinin varlığı desteklenmektedir. Aracı etkinin kısmi mi yoksa tam mı olduğunu bulmak için örtük değişken yol analizinde subjektif uyum algılarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı ( $\gamma = 0,62$ ,  $p < 0,001$ ) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu son ilişkinin anlamlı olduğunu da dikkate alarak, hizmetkâr liderliğin, subjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık arasında ilişkide kısmi aracı etki ortaya çıkardığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 11 desteklenmektedir.

Hipotez 12, hizmetkâr liderliğin, subjektif uyum algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracı etki edeceğini ifade etmektedir. Bu aracı hipotezi test etmek için subjektif uyum algılarının hizmetkâr liderlikle ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkilerinin ortaya çıkarılması şartları sırasıyla Hipotez 6 ve Hipotez 8'le sağlandı. Yani, her iki ilişkide bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı, Hipotez 12'yi test etmek amacıyla 20.000 yeniden örnekleme alınarak, sapması düzeltilmiş %95 güven aralıkları hesaplandı. Bu analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin, subjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık ilişkisinde dolaylı etkisi 0,08 ve bu etkinin %95 güven aralığı da 0,01-0,18 olarak hesaplandı. Bu güven aralığı sıfırı kapsamadığından, aracı ilişki hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuç tablo 7'nin alt kısmında sunulmaktadır (Kontrol değişkeni yok durumu). Hizmetkâr liderlik ve eğitim arasındaki negatif korelasyondan dolayı, eğitim kontrol değişkeninin etkisinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Hipotez 12, eğitim kontrol değişkeni olarak kullanılarak yeniden test edildi. Sonuçta, hizmetkar liderliğin, subjektif uyum algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde dolaylı etkisi 0,07 ve bu etkinin güven aralığı 0,00-0,17 olarak hesaplandı. Güven aralığında 0 olmaması, aracı hipotezinin olduğunu göstermektedir. Bu son hesaplamalar tablo 7'nin alt kısmında verilmektedir (kontrol değişkenleri olduğu durum). Örtük değişken yol analizinde subjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız ( $\gamma = -0,06$ , anlamlı değil) olduğu dikkate alındığında, aracı etkinin tam aracı etki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece, hizmetkâr liderlik, subjektif uyum algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye tam aracı etki etmektedir. Bu sonuçlara göre Hipotez 12 desteklenmektedir. Son

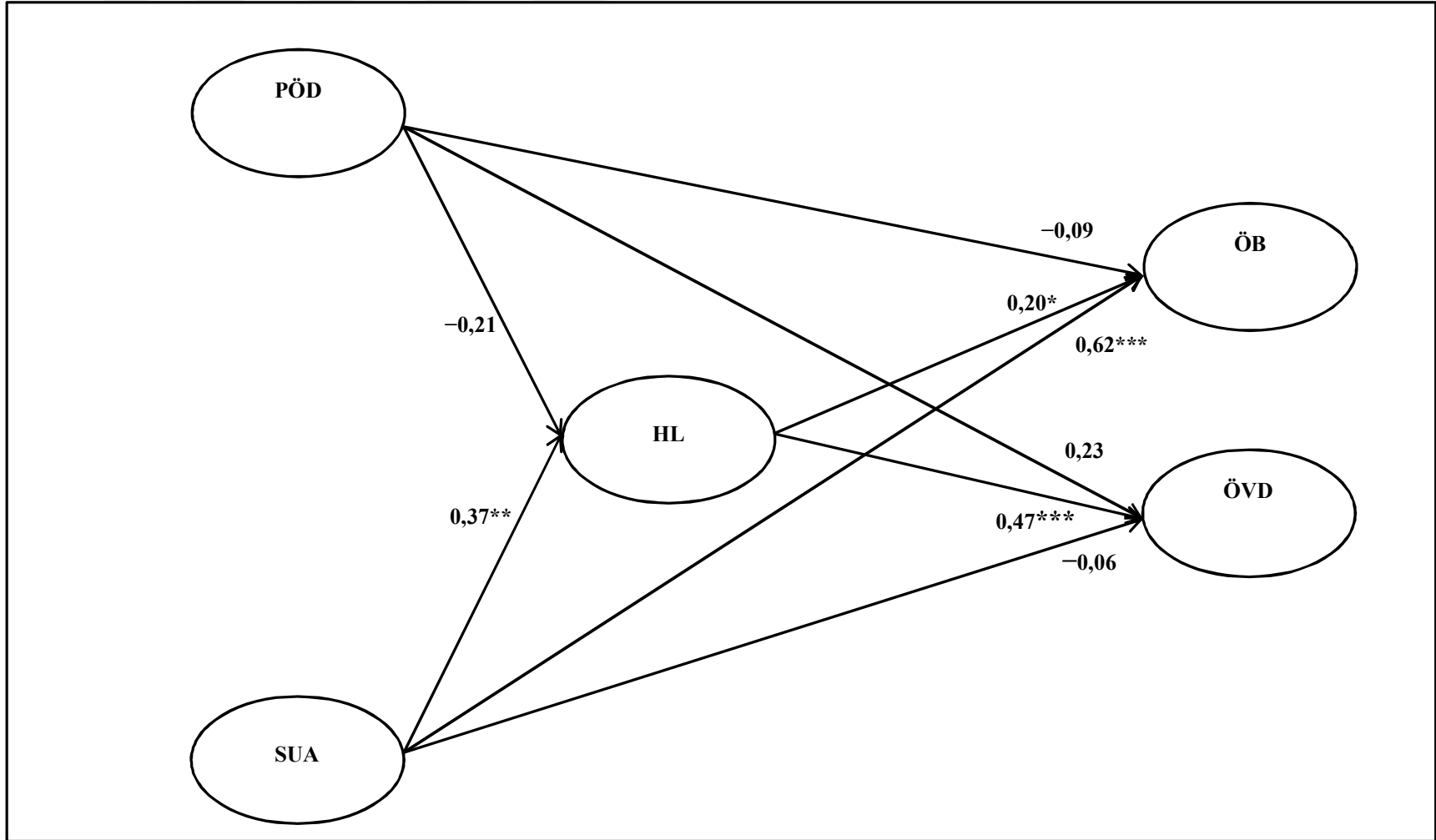
olarak, aracı hipotezlerden 2 tanesi araştırma sonuçlarıyla desteklenmekte (Hipotez 11 ve Hipotez 12), geri kalan 2 tanesi ise desteklenmemektedir (Hipotez 9 ve Hipotez 10).

Tablo 6.Aracı Etki Hipotezleri

Aracı etki hipotezleri/Kabul-ret	KABUL	RET
h <sub>9</sub> (PÖD-HL-ÖB)		X
h <sub>10</sub> (PÖD-HL-ÖVD)		X
h <sub>11</sub> (SUA-HL-ÖB)	X	
h <sub>12</sub> (SUA-HL-ÖVD)	X	



Şekil 2. Hipotezleştirilmiş Model



<sup>a</sup> Hipotezleştirilmiş model için standartlaştırılmış yol katsayıları (n = 106). \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ . PÖD = Pozitif Örgütsel Davranış, SUA = Subjektif Uyum Algıları, HL = Hizmetkâr Liderlik, ÖB = Örgütsel Bağlılık, ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Table 7. Hipotezleştirilmiş Modele Karşı Model İstatistikleri, Uyum İyiliği İndeksi ve Ki-kare Testleri

Model	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	CFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA	90% CI RMSEA	CF	$\Delta\chi^2$	df	$p < .05$ p =
1. Hipotezleştirilmiş	569,48	396	,00	1,43	,95	,95	,95	,086	,064	,052;076	,00			
<i>Model building alternatives</i>														
2. Alternatif 1	578,87	397	,00	1,45	,94	,94	,94	,114	,066	,054;077	,00	9,39	1	,00218
3. Alternatif 2	591,22	397	,00	1,48	,95	,93	,94	,099	,068	,056;079	,00	21,74	1	,00001
4. Alternatif 3	581,94	397	,00	1,46	,95	,95	,94	,096	,067	,054;078	,00	12,46	1	,00041
5. Alternatif 4	569,48	397	,00	1,43	,95	,95	,95	,086	,064	,052;075	,00	0	1	1,0000
6. Alternatif 5	589,48	397	,00	1,48	,95	,95	,94	,122	,068	,056;079	,00	20	1	,00001
7. Alternatif 6	574,99	397	,00	1,44	,95	,95	,93	,087	,065	,053;076	,00	5,51	1	,01890
8. Alternatif 7	569,61	397	,00	1,43	,95	,95	,93	,086	,064	,052;075	,00	,13	1	,71843
9. Alternatif 8	570,32	397	,00	1,43	,95	,95	,95	,093	,064	,052;076	,02	,84	1	,35939
10. Alternatif 9	569,61	398	,00	1,43	,95	,95	,95	,086	,064	,051;075	,03	,13	2	,93706
11. Alternative 10	570,34	398	,00	1,43	,95	,95	,95	,093	,064	,052;075	,02	,86	2	,65050
12. Alternative 11	571,70	398	,00	1,43	,95	,95	,95	,096	,064	,052;076	,02	2,22	2	,32955
13. Alternative 12	571,71	399	,00	1,43	,94	,94	,95	,095	,064	,052;075	,02	2,23	3	,52606

<sup>a</sup> n = 106.

†  $p < 0,10$ .

\*  $p < 0,05$ .

\*\*  $p < 0,01$ .

\*\*\*  $p < 0,001$ .

CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi),

IFI = Incremental Fit Index (Fazlalık Uyum İndeksi),

TLI = Tucker-Lewis Index (also known as NNFI (The Non-Normed Fit Index)) (Tucker-Lewis İndeksi (ki bu indeks NNFI indeksi olarak da bilinir (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)),

GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi),

SRMR = Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık)

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Jataların Ortalama Karekökü),

CI = Confidence Interval (Güven Aralığı),

CF = Close Fit RMSEA < 0,05 (Yakın Uyum RMSEA < 0,05).

Alternatif 1: PÖD'den ÖVD'ye yol yok.

Alternatif 2: SUA'den ÖB'ye yol yok.

Alternatif 3: SUA'dan HL'ye yol yok.

Alternatif 4: SUA'dan ÖVD'ye yol yok.

Alternatif 5: HL'den ÖVD'ye yol yok.

Alternatif 6: PÖD'den ÖVD'ye yol yok.

Alternatif 7: PÖD'den ÖB'ye yol yok.

Alternatif 8: HL'den ÖB'ye yol yok.

Alternatif 9: (1) SUA'den ÖVD'ye ve (2) PÖD'den ÖB'ye yol yok.

Alternatif 10: (1) SUA'den ÖVD'ye ve (2) HL'den ÖB'ye yol yok.

Alternatif 11: (1) PÖD'den ÖB'ye ve (2) HL'den ÖB'ye yol yok.

Alternatif 12: (1) SUA'den ÖVD'ye, (2) HL'den ÖB'ye ve (3) PÖD'den ÖB'ye yol yok.

PÖD = Pozitif Örgütsel Davranış.

ÖB = Örgütsel Bağlılık.

HL = Hizmetkâr Liderlik.

ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

SUA = Sübjektif Uyum Algıları.

Not: Bütün modeller 5-faktör modeliyle karşılaştırıldı.

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanıldı. RMSEA (Preacher ve Coffman, 2006) için 106 ( $\alpha = 0,05$ ) serbestlik derecesinde yakın uyum için 0,994, yakın olmayan uyum için 0,935, ve tam uyum için 0,952 güç tahminleri hesaplandı. Böylece üç güç tahmini, tavsiye edilen hedef güç seviyesi olan 0,80'den (Kline, 2011; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996) daha yüksek bir seviyededir. RMSEA (MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996) için hedef değer olan 0,80 hedef güç seviyesini elde etmek için gerekli örnek sayısı; yakın uyum için 56, yakın olmayan uyum için 83 ve tam uyum için 78 olmak zorundadır ( $\alpha = 0,05$ ,  $n = 106$ ,  $df = 396$ ,  $\text{desired power} = 0,80$ ). Mevcut çalışmanın 106 olan örnek sayısı, yakın uyum, yakın olmayan uyum ve tam uyum değerlerinden daha yüksek düzeydedir. Bundan dolayı, güç tahmini ve örnek büyüklüğü ile ilgili meşru beklentiler mevcut çalışma tarafından karşılanmaktadır.

Tablo 8. Dolaylı Etkilerin Özeti

Dolaylı Yollar	Dolaylı Etkiler (Sapması Düzeltilmiş %95 Güven Aralıkları)	
H11: SUA → HL → ÖB	0,05 (%95 GA: 0,00, 0,13)	Kontrol değişkeni yok
	0,04 (%95 GA: 0,00, 0,12)	1) Hizmetkâr liderlik ve eğitim ve (2) örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki negatif korelasyonlardan dolayı, eğitim kontrol değişkeni olarak kullanıldı.
SONUÇ: KISMİ ARACI ETKİ		
H11: SUA → HL → ÖVD	0,08 (%95 GA: 0,01, 0,18)	Kontrol değişkeni yok
	0,07 (%95 GA: 0,00, 0,17)	Hizmetkâr liderlik ve eğitim arasındaki negatif korelasyondan dolayı, eğitim kontrol değişkeni olarak kullanıldı.
SONUÇ: TAM ARACI ETKİ		

<sup>a</sup> n = 106.

<sup>b</sup> Eğitim kontrol değişkeni sonuçları etkilemedi.

<sup>c</sup> 20.000 bootstrap örneği, standartlaştırılmamış katsayılar.

SUA = Sübjektif Uyum Algıları

HL = Hizmetkâr Liderlik

ÖVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖB = Örgütsel Bağlılık

GA = Güven Aralığı

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Pozitif örgütsel davranış ve sübjektif uyum algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolünü araştıran bu çalışmada 12 hipotez sınanmış; hizmetkâr liderliğin aracı rolünü sınanan 4 hipotezden 2'si, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki direkt etkiyi sınanan 8 hipotezden 4'ü anlamlı bulunmuştur. Hemen belirtmek gerekir ki bu araştırmanın ortaya çıkardığı en önemli sonuç; hizmetkâr liderliğin, SUA-ÖVD arasındaki ilişkide tam aracı etkisinin desteklenmiş olmasıdır. Örgütsel sosyalizasyon modeli (Chatman, 1989) ile sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) dayandırarak açıkladığımız bu ilişki, pozitif uyum algıları yüksek çalışanların, kendi gelişimlerine fayda sağlayan örgütsel katkıları, yüksek hizmetkâr liderlik olarak algıladıklarını ve bu durumun, çalışma ortamında diğerlerine ve organizasyona yardım davranışları şeklinde kendini gösterdiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle organizasyona uyumlu kişiler hizmetkâr liderlik algılarının gelişmesine katkı sağlamakta, bu da çalışanın ÖVD davranışlarına pozitif etki etmektedir.

Araştırmanın diğer sonuçlarından biri de hizmetkâr liderliğin SUA-ÖVD ilişkisinde kısmi aracı etkisinin doğrulanmış olmasıdır. Yine aynı teorik yaklaşımdan hareket ederek oluşturulan bu hipotez, pozitif uyum algıları yüksek çalışanların iş yerindeki hizmetkâr liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde algılayacakları ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıklarının artacağı şeklindeki zenginleştirme hipotezi idi. Analiz sonuçlarının da ortaya koyduğu üzere, hizmetkâr liderlik, sübjektif uyum algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmi aracı etki etmektedir. Yani, sübjektif uyum algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, hizmetkâr liderliği zenginleştirme aracılığı ile olmaktadır. Bunların yanında araştırma sonucunda doğrulanan 4 direkt ilişki vardır. Bunlar aşağıda teker teker açıklanmaktadır.

SUA, örgütsel bağlılığın pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir. Örgütsel sosyalizasyon modeline (Chatman, 1989) dayanan ve önceki çalışmalarla (Cable ve Judge, 1996; Cable ve DeRue, 2002; Chatman, 1989; Meyer vd., 2010) da desteklenen bu hipotez, uyum algıları yüksek çalışanların örgütte kalma eğilimi göstereceklerini ifade etmektedir. SUA, aynı zamanda hizmetkâr liderliğin de anlamlı bir belirleyicisidir. Kavramsal çalışmamız sırasında SUA'nın hizmetkâr

liderliğe etkisi üzerinde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak uyum algılarının düşük olduğu ortamlarda çalışanların, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi üst hedefler gözetemeyecekleri, bunun da hizmetkâr liderliğin sunacağı katkının algılanma düzeyini düşüreceği fikri, Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Murray'ın (1938) ihtiyaç-baskı modeline dayandırılarak geliştirilmiş; çalışmamız, SUA'nın yüksek olduğu ortamda çalışanların hizmetkâr liderlik algısının yüksek olacağını göstermiştir.

Hizmetkâr liderliğin, örgütsel bağlılık ve ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği, bu araştırmanın sonuçlarındandır. Hizmetkâr liderlik-örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik-ÖVD ilişkisinin her ikisi de teorik olarak sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ile karşılıklılık norm teorisine (Gouldner, 1960) dayandırılmıştır. Kavramsal çalışmamızda ayrıntılarına değinildiği gibi bu ilişkileri destekleyen önceki çalışmalar da mevcuttur. Sonuç olarak çalışanın, örgütünden gördüğü desteği bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile takas ettiği teorisine dayanan bu iki varsayım, çalışmamız ile de doğrulanmıştır.

Araştırmanın beklenmeyen, aynı zamanda da ilginç sonuçları arasında hizmetkâr liderliğin PÖD-örgütsel bağlılık ve PÖD-ÖVD arasındaki ilişkilerde aracı etkisinin olmaması durumudur. Aslında bu durumun nedeni, PÖD ile hizmetkâr liderlik ilişkisinin bulunamamasıdır. Bundan dolayı hizmetkâr liderliğin, PÖD-örgütsel bağlılık ve PÖD-ÖVD ilişkisinde aracı etkisi olduğunu iddia eden hipotezler test edilebilme yeterliliğini sağlayamamışlardır.

PÖD ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu yönündeki iddiamız, PÖD düzeyi yüksek bir çalışma ortamında stres ve gerginliğin kolayca minimize edilebildiği, dolayısıyla huzurun hâkim olduğu böyle bir ortamda örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak elde ettiğimiz bulgular bu durumu yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir. Umut, iyimserlik, özyeterlilik ve toparlanma kabiliyeti yüksek çalışanların kendilerine kolayca daha iyi bir alternatif bulabilecekleri düşünülmektedir. Örneğin anket çalışmasının yürütüldüğü işyerinde, iyi üniversitelerden mezun olmuş ya da daha tecrübeli personelin, daha iyi iş imkânlarını değerlendirerek kurumdan ayrıldığı gözlenmiştir. Bunun en önemli nedeni, 2013 yılında kurulmuş, prosedürlerini ve çalışma düzenini yeni teşekkül ettirmiş bir kurum olarak çalışma ortamına

belirsizliğin ve belirsizlikten kaynaklanan gerginliğin hâkim olmasıdır. Böyle bir organizasyonda PÖD kapasitesinin, örgütsel bağlılığı desteklememesinin anlaşılır olduğu düşünülmektedir.

PÖD'lerin ÖVD'lere neden olduğu yönündeki araştırma düşüncesi ise pozitif psikolojik tutumların, rol ötesi davranışların sergilenme olasılığını artırdığı yönünde tespitlerde bulunan önceki çalışmalara (Avey vd., 2009; Luthans ve Youssef, 2007; 2011) dayanmaktadır. Ancak bu çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır ki bu önerme her durumda doğru değildir. Bu çalışmanın yapıldığı organizasyon özelinde değerlendirdiğimizde, yeni bir kurum olmanın getirdiği belirsizlikler nedeniyle PÖD sergileyen çalışanların, bu davranışlarının sonucunda bekledikleri geri dönüşü alamadıkları, dolayısıyla ÖVD tutumu geliştiremedikleri söylenebilir. PÖD ile örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememesinin altında yatan nedenin, belirsizlikten kaynaklanan güvensizlik olduğu düşünülmektedir.

PÖD ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu yönündeki hipotez de doğrulanamamıştır. Sosyal bilişsel teori (Bandura 2001; 2012) ile motivasyon teorilerine (Maslow, 1954; Vroom, 1964) dayandırılan bu hipotez PÖD kapasitesi yüksek çalışanların, hizmetkâr liderlik algısının da yüksek olacağı varsayımından hareket etmiş ancak araştırmanın sonuçları bu varsayımı desteklememiştir. Liderliğin, çalışanlara katkı ve destek sunmak adına yürüttüğü faaliyetlerin, çalışanlar tarafından hizmetkâr liderlik olarak algılanıp algılanmadığı belirleyici önemdedir. PÖD düzeyi yüksek çalışanlarınsa bu konuda beklenti ve standartlarının yüksek olacağı, onları tatmin etmenin zor olacağı açıktır. Dolayısıyla PÖD ile hizmetkâr liderlik arasında direkt bir ilişki tespit edilememesinin anlamlı olduğu düşünülmektedir.

SUA ile ÖVD arasında varsayılan pozitif ve anlamlı ilişki, örgütsel sosyalizasyon modeli (Chatman, 1989), sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve konuyla ilgili önceki çalışmalara (Kristof, 1996; Zhao, 2009) dayandırılmıştır. Ancak yapılan analizler bu varsayımı doğrulamamış, SUA ile ÖVD arasında anlamlı bir direkt ilişki tespit edilememiştir. SUA ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen SUA'nın ÖVD'yi desteklememesi düşündürücüdür. Bu durumu şu şekilde izah etmek mümkündür: Organizasyonla uyum, doğrudan örgütte kalma



sebebi olmakta ancak çalışanın görev tanımlarının ötesine geçerek örgüt için fedakârlıkta bulunmasına yetmemektedir.

### 5.1. Teorik Katkılar

Bu çalışmanın literatüre en önemli katkısı hizmetkâr liderliğin, SUA-ÖVD ilişkisinde tam aracı etkisinin; SUA-örgütsel bağlılık ilişkisinde ise kısmi aracı etkisinin ortaya çıkarılmış olmasıdır. Hizmetkâr liderliğin çalışanın tutum ve davranışlarına direk, pozitif ve anlamlı etki ettiği önceki çalışmalarda ortaya konmuştur (Barbuto ve Wheeler, 2006; Baytok ve Ergen, 2013; Işık, 2014; Ozyılmaz ve Cicek, 2013; 2015; Van Dierendonck, 2011). Ancak, çalışanın örgütü ile uyumunun etkisini, örgütsel çıkarlar lehine açığa çıkaran ve zenginleştiren aracı rolü üzerine araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışma, çalışan davranışlarını desteklediği bilinen hizmetkâr liderliğin, bu davranışları hangi yolla zenginleştirdiği sorusuna verilmiş cevaplardan biridir; SUA düzeyi yüksek bir çalışma ortamında hizmetkâr liderlik algısı artırılarak örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirilebilir.

Bir yönetici, yapılacak iş için gerekli nitelikleri haiz çalışanları istihdam etmiş ve bu çalışanlarına işlerini görmek için ihtiyaç duyacakları imkânı sağlamış olsun. Ardından sağlıklı ve verimli bir oryantasyon sürecinden sonra örgütün değer ve misyonunu benimsemiş çalışanlardan oluşan, dolayısıyla SUA düzeyi yüksek bu işletmede, Chatman'ın örgütsel sosyalizasyon modeline göre (Chatman, 1989), ÖVD ve örgütsel bağlılık davranışları beklenir. Çalışmamız sırasında, SUA'nın ÖVD üzerinde anlamlı bir direkt etkisi tespit edilemedi. Demek ki uyum algılarının yüksek olması doğrudan doğruya ÖVD ile sonuçlanmamaktadır. Bu çalışma ile ortaya konmuştur ki bu ilişki daha karmaşık ve dolaylı yollarla gerçekleşmektedir; SUA, hizmetkâr liderlik algısını zenginleştirmek yoluyla ÖVD'lere neden olmaktadır. Bunun anlamı şudur; çalışanın örgütü ile uyumuna yönelik güçlü algı, tek başına çalışanın örgütün hedefleri ve misyonu için fedakârlık yapmasına ve cansiperane çalışmasına yetmez. Ancak, kendisini örgütü ile uyum içinde hisseden bu çalışan, yöneticisinden hizmet gördüğünü düşündüğünde örgütü için hizmet edecektir. Yine bu çalışma ile SUA'nın örgütsel bağlılıkla anlamlı ve direkt ilişkisi ile birlikte hizmetkâr liderliğin, bu ilişkideki aracı etkisi de tespit edilmiştir. Bu durumda, uyum algıları yüksek çalışanların sırf bu uyumdan kaynaklanan bağlılıklarından söz etmek

mümkündür. Ancak, araştırma sonuçları hizmetkâr liderlik algısının bulunduğu bir ortamda, bu algının SUA-örgütsel bağlılık ilişkisini zenginleştirdiği sonucunu vermektedir. Dolayısıyla doğrulanmış bu iki hipotez, sosyalizasyon modelini zenginleştirerek örgütsel davranış alanında önemli bir boşluğu doldurmuştur.

Doğrulanamayan diğer iki aracı hipotezin de teorik katkılarından söz etmek mümkündür. Çalışmamız sırasında, PÖD'ün hizmetkâr liderliği negatif ve anlamlı olmayan bir şekilde etkilediğinin tespit edilmiş olması nedeniyle hizmetkâr liderliğin, PÖD-örgütsel bağlılık ve PÖD-ÖVD ilişkisinde aracı etkisinin olup olmadığı test edilemedi. Ancak PÖD ile hizmetkâr liderlik arasında direkt bir ilişki tespit edilememiş olması da değerlendirilmeyi hak eden önemli bir bulgudur. Zira PÖD kapasitesi yüksek çalışanların meydan okuyucu ve talepkâr tavrı, liderliği hizmet etmeye zorlayacaktır. Bu, aynı zamanda sunulan hizmetin alınıp değerlendirilmesi noktasında daha başarılı olunacağı ve böylece hizmetkâr liderlik algısının yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Çalışmamız bu teorik yaklaşımı doğrulamamıştır ancak bu iki değişken arasında bir ilişki yoktur demek için başka koşullarda yapılacak başka çalışmalara ihtiyaç vardır. Veri toplama çalışmasının gerçekleştirildiği kurum, genç ve eğitilmiş çalışanların<sup>1</sup> istihdam edildiği, PÖD düzeyi yüksek bir organizasyondur. Kurum, ülkemizde, kamuda örneği olmayan bir yöntemle<sup>2</sup> örgütlendiği için sistemin oturması ve işlerlik kazanması zaman almıştır. Bundan kaynaklanan belirsizliğin çalışanlarda tedirginliğe yol açtığı ve bu durumun, sonuçları etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Bu koşullar altında yönetimin, eğitim, gelişim ve diğer kurumsal hizmetler bakımından beklentisi ve standardı yüksek bu çalışanları memnun edemediği, dolayısıyla hizmetkâr liderlik algısının düşük olduğu söylenebilir. O halde PÖD-hizmetkâr liderlik ilişkisinde çalışan-örgüt uyumunun ve örgüte güvenin belirleyici olabileceği şeklindeki bu tespit, bundan sonra yapılacak çalışmalar için bir ipucu olabilir. PÖD kapasitesi yüksek bir çalışma

<sup>1</sup> Personelin yaş ortalaması 31 olup %78'i lisans ve %18'i yüksek lisans mezunudur. %87'si en az bir yabancı dil bilmektedir.

<sup>2</sup> Kurum, uluslararası fonları kullanılmak üzere teşekkül ettirilmiş ve AB Komisyonu tarafından akredite edilmiştir. AB Komisyonu, organizasyon yapı ve ilkeleri ile prosedürleri, çalışma koşullarını ve personel yeterliliğini akreditasyon kriterleri çerçevesinde denetleyerek akreditasyon vermiştir. Organizasyon, klasik hiyerarşik yapılanma yerine yatay örgütlenme modeli ile teşkilatlandırılmıştır. Merkezde kurum başkanına bağlı genel koordinasyon ve onlara bağlı koordinasyon birimleri bulunmaktadır. İllerde ise il koordinatörlerine bağlı olarak çalışan üç ana faaliyet birimi takımlar şeklinde oluşturulmuş, çalışanlarla aynı özlük haklara sahip birim amirleri takım liderleri olarak düşünülmüştür.

ortamında hizmetkâr liderlik algısının yükseltilmesinin hangi faktörlere bağlı olduğu konusunda çalışılması hem teorik hem de pratik katkılar sağlayacaktır.

Kavramsal konuların incelendiği bölümlerde SUA'nın hizmetkâr liderliğe etkisini araştırmış olan herhangi bir çalışmaya da rastlanmadı. Dolayısıyla SUA'nın, hizmetkâr liderliğe direkt etkisinin doğrulanmış olması, bu çalışmanın örgütsel davranış literatürüne sağladığı katkılardan bir diğeridir: Çalışanlara sağlanan desteğin yerini bulması, uyum problemlerinin giderilmiş olmasıyla doğrudan ilgilidir.

### **5.2. Araştırma Sonuçlarının Uygulamaya Dönük Etkileri**

Yetiştirilmiş, kalifiye çalışanları örgütte tutmak ve onların tüm potansiyelleri ile hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde gayret sarf etmelerini sağlamak, işletmeler için oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve ÖVD'yi etkileyen faktörlerin tespiti, örgütsel davranış çalışmaları açısından oldukça değerlidir. Hizmetkâr liderliğin, pozitif uyum algılarının, örgütsel bağlılık ve ÖVD'ye etkisinde zenginleştirici rol oynadığının tespiti, yönetsel açıdan önemli ipuçları vermektedir. Bizce en önemli sonuç, çalışan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek isteyen bir organizasyonun, bunun için öncelikle kendisini yeniden yapılandırması gerektiğidir. Eğer çalışanın örgüt için fedakârlıkta bulunması isteniyorsa, örgüt de çalışanı için fedakârlıkta bulunmalıdır. Sadece ihtiyaçları karşılanan bir çalışan, buna mukabil sadece örgütün kendisinden beklediği formal tutumu sergileyecektir. Ancak, örgütün misyonu için gereken her türlü fedakârlığı yapacak bir çalışan, örgütün kendisi için gereken her fedakârlığı yaptığını gördüğünde bu tavrı sergiler. Kalifiye çalışanlar istihdam ederek onları eğiten bir organizasyon, bu insan kaynağını elinde tutmak ve ondan maksimum verim almak istiyorsa, işe hizmetkâr liderlik tutumunu benimsemekle başlamalıdır. Bunun için yöneticilere hizmetkâr liderlik eğitimleri vermek, buna uygun olarak çalışanın daha fazla söz hakkının olduğu bir organizasyon yapılanması benimsemek gibi önlemler alınabilir. Her durumda çalışanlar, ÖVD sergileyebilmek için önemsendiklerini ve ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde gayret sarf edildiğini hissetmelidirler.

Kendisini örgütü ile uyumlu hisseden bir çalışan için bu durum doğrudan doğruya bağlılık gösterme nedeni olmaktadır. Ancak, bu araştırma ile de tespit edildiği gibi, hizmetkâr liderlik, bağlılık tutumunu zenginleştirmektedir. Hizmet

edilen ve kişisel gelişmeleri sağlanan çalışanlar örgütte kalmaya devam ederek organizasyonun insan kaynaklarının kalıcı olmasını sağlarlar. Bu sayede, insan kaynaklarına yapılan yatırımlar organizasyon içinde kalır. Hem harcanan zaman, emek ve para korunmuş hem de nitelikli personel ihtiyacının bir problematik haline gelmesi önlenmiş olur. Bunun yanında hizmetkâr liderlikleri geliştirilen yöneticiler, kendi astlarına hizmet ederler ve astlarının gelişmelerine katkıda bulunurlar. Böylece, ÖVD'nin organizasyon içinde yerleşmesi ve devam edegelen bir kültür haline gelmesi sağlanmış olur. Bu durumda, örgüt kültürü olarak benimsenen nezaket, diğer çalışanlara ve örgüte destek, ileri sorumluluk bilinci, centilmenlik ve erdemlilik davranışları, örgütü bir cazibe merkezi haline dönüştürecektir.

SUA ile hizmetkâr liderlik arasındaki direkt ilişkiden yola çıkarak uyum algılarının yüksek olduğu bir organizasyonda, hizmetkâr liderin vereceği desteğin algılanma düzeyi de yüksek olacaktır, diyebiliriz. Böyle bir organizasyon, hizmetkâr liderlik için uygun bir çalışma zeminidir; emeğinin karşılığını yüksek oranda alır. Oysa kendisini örgütü ile uyum içinde hissetmeyen bir çalışan için kişisel ve mesleki gelişim öncelikli konular değildir. Dolayısıyla bu çalışan, hizmetkâr liderin vermek istediği desteğin talibi de değildir. O halde şu rahatlıkla söylenebilir; uyum problemlerinin bulunduğu bir ortamda, hizmetkâr liderin yapacağı ilk hizmet, bu problemleri çözmek olmalıdır. Eğer çalışan, örgütün değer ve normlarını benimsememişse ya da kapasitesi yaptığı işe uygun değilse bu durumda hizmetkâr liderin yapacağı ilk ve en önemli hizmet, çalışan ile örgüt ve/veya işi arasındaki bu uyumsuzluğu gidermek olmalıdır. Aksi halde, sunulacak en değerli katkılar bile yerini bulamayacaktır.

Analiz sonucunda, PÖD ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilemedi. Bu, yönetsel açıdan önemli bir bilgidir. PÖD kapasitesi yüksek çalışanlar, tanım gereği, kişisel gelişime açık, ufku geniş kişilerdir. Beklentileri yüksektir, dolayısıyla tatmin edilmeleri zordur; sunulacak imkânın buna mukabil olması önemlidir. Bu tespit, işin niteliğine uygun personel istihdamının önemine dikkat çekmemizi sağlamaktadır. Kaldı ki bu durum ülkemizde ciddi bir probleme dönüşmüş durumdadır; lisans mezunları, kendi alanlarında bir kariyer başlatamadıkları için buldukları herhangi bir işe yerleşmektedirler. Ancak, bu çalışanların en büyük hedefleri yaptıkları işte daha iyiye ulaşmak değil, bir an önce

kendi alanlarında bir iş bulmak olmaktadır. Veri toplama çalışmasının yürütüldüğü kurumda, destek personeli olarak çalışan lisans mezunlarının birçoğunun KPSS sınavına hazırlandığı, buldukları ilk fırsatta eğitim gördükleri alanda çalışmak üzere kurumdan ayrıldıkları tespit edilmiştir. Yine çarpıcı bir örnek olarak, ülkemizde lise mezunlarının istihdam edildiği infaz koruma memurluğuna, lisans mezunlarının başvurarak yerleşmesi verilebilir. Örneğin, bir fizik mühendisinin, hayatını gardiyan olarak sürdürmekten zevk alması, nasıl daha iyi bir gardiyan olabilirim çabası içinde olması çok olası gözükmemektedir. İşi ile ilgili sunulacak katkı ya da verilecek destek, böyle bir çalışanın ilgisini çekmeyecektir. O halde, yöneticiler en iyiyi değil, en uygun olanı aramalıdır.

### **5.3. Potansiyel Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalarının Yönü**

Her alan araştırmasında olduğu gibi bu araştırmanın da potansiyel sınırlılıkları mevcuttur. Bunlardan birincisi, araştırma verisinin bir kamu kurumundan toplanmasıdır. Bundan dolayı, araştırma sonuçlarının diğer kamu kurumlarına ve özel işletmelere genelleştirilmesi mümkün değildir. Ancak, yeni kurulan bir kamu kurumu üzerinde çalışmanın, hizmetkâr liderliğin çalışan davranışına doğrudan ve aracı etkilerini çalışmak için bazı avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir. Zira böyle bir ortamda çalışan ve yöneticiler, nasıl olmalı sorusunu sormak ve bunu düşünmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışmanın yapıldığı kurumda, veri toplama aşamasında olduğumuz dönem, hem personel yönetmeliğinin hem de prosedürlerin hala üzerinde tartışıldığı ve revize edilmekte olduğu bir dönemdi. Bu anlamda, anketlerde sorduğunuz sorular, genel olarak çalışanların da yöneticilerin de zaten gündeminde olan hususlardı. Bundan dolayı verilen cevapların, çalışma yöntemleri ile ilgili kendi geleneğini oluşturmuş yerleşik bir organizasyona nazaran daha sağlıklı olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında çalışmanın yapıldığı kurum, eğitim düzeyi yüksek; dolayısıyla kolayca alternatif iş imkânı bulabilecek çalışanların istihdam edildiği bir kurumdur. Hizmetkâr liderliğin, böyle bir organizasyonda çalışılması, eğitim seviyesi yüksek çalışanların işyeri tutumlarının anlaşılması bakımından önemlidir. Sonuç olarak, benzer araştırmaların diğer özel ve kamu kurumlarında tekrarlanarak araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi, gelecekte yapılması gereken çalışmalardandır.

Yeni bir kurumda çalışmanın avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bir önceki başlık altında da ifade edildiği gibi yeni olmasının yanında kamuda alışılmadık bir organizasyon mantığı ile teşekkül ettirilen bu kurumda, sistemin oturması ve işlerlik kazanması zaman almıştır. Bundan kaynaklanan belirsizlik ve tedirginliğin, anket cevaplarına yansımış olması muhtemeldir. Ancak bu durumun da bir veri olarak değerlendirilebileceği kanaatindeyiz. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların, belirsizlik ve güvensizlik durumuna, ÖVD ve örgütsel bağlılık bağlamında daha net tepki verdikleri söylenebilir. O halde bu çalışma, PÖD-hizmetkâr liderlik, PÖD-ÖVD ve PÖD-örgütsel bağlılık ilişkilerinde hangi faktörlerin etkili olduğu konusunda yapılacak başka çalışmalar için bir ipucu yakalamıştır diyebiliriz. Araştırmamızda kullandığımız yapısal eşitlik modellemesinde, PÖD'ün, hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve ÖVD üzerinde etkisinin olmadığı, uyum endekslerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştı. Bu noktada etkileşim değişkenlerinin (moderating variables) adı geçen ilişkilerdeki etkisinin incelenmesi, sonuçların daha açıklayıcı olması bakımından önemlidir. Bundan dolayı gelecekteki araştırmalar, etkileşim değişkenlerinin etkisini inceleme ihtiyacındadır. Örneğin, PÖD-örgütsel bağlılık, PÖD-hizmetkâr liderlik ve PÖD-ÖVD ilişkilerine çalışanın bilinçliliği etkileşimci bir etki eder mi? Araştırmanın diğer kamu kuruluşlarında ve işletmelerde uygulanması, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi bakımından gelecek çalışmalarda yerine getirilmesi gereken konular arasındadır.

### KAYNAKÇA

- Aggarwal, P. (2012). *Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior and Organization Effectiveness in Business Organization*. Doctoral Thesis, University of Delhi, Hindistan.
- Akbaş, T. (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 53-81.
- Akman, Y. & Korkut, F. (1993). “Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma”. *HÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 193-202.
- Akyüz B. ve Eren M. Ş. (2013). “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, J. & Meyer, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Altaş, S. S. & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). “Okul Öncesi Öğretmenlerinde Dağıtımsal ve Prosedürel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Arbak, Y. & Yeşilada, T. (2003). “Örgüt Kişi Uyum ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?” *Journal of İstanbul Kültür University*, 3, 23-37.
- Aven, F. F. Jr., Parker, B. & McEvoy, G. M. (1993). “Gender and Attitudinal Commitment to Organizatios: A Meta-Analysis”. *Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- Avey, J., Wernsing, T. & Luthans, F. (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-70.

- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover". *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance". *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). "Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism". *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Balay R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory". *American Psychologist*, 44 (9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1994). "Self-Efficacy". *Encyclopedia of Human Behavior*, 4(1), 71-81.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bandura, A. (2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective". *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26
- Bandura, A. (2009). "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness". (Ed: E.A. Locke) *Handbook of Principles of Organization Behavior*, (s.120-136). New York: Wiley
- Bandura, A. (2012). "On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited". *Journal of Management*, 38 (1), 9-44.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). "Negative Self-efficacy and Goal Effects Revisited". *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 87-99



- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership". *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of The Executive*. Harvard University, Cambridge, MA.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment". *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C. D. (2014). *The Altruism Question: Toward A Social-Psychological Answer*. Hove, U.K: Psychology Press.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Berberoğlu N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bernerth, J. B. & Aguinis, H. (2016). "A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage". *Personnel Psychology*, 69 (1), 229-283.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Brislin, R. W. (1970). "Back-Translation for Cross-Cultural Research". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors". *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1997). "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions". *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions". *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834
- Caplan, R. D. (1987). "Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives and Mechanisms". *Journal of Vocational Behavior* 31, 248-267.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 879-889.
- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research". *The Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). "Validation of a New General Self-Efficacy Scale". *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Compton, W. & Hoffman E. (2012). *Psychology: The Science of Happiness and Flourishing*. Hampshire: Cengage Learning.
- Coutu, D. L. (2002). "How Resilience Works". *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Cramer, K. M. & Dyrkacz, L. (1998). "Differential Prediction of Maladjustment Scores with the Snyder Hope Subscales". *Psychological Reports*, 83(3), 1035-1041.
- Crawley, D. C., Maher, J. K. & Blake-Beard, S. (2015). "She's Already Busy: An Exploratory Study of Women's Workplace Attitudes as Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Gender in Management: An International Journal*, 30 (4), 286-311.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çelebi, N. ve Ülker N. (2013). “Yükseköğretim Kurumlarında Eğitimci Bireylerin Uyum Algı ve Davranışlarını Etkileyen Unsurlar”. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2011). “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 81-94.
- Çetin, F. & Fikirkoça, A. (2010). “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çetin, F., Şeşen, H. & Basım, H. N. (2013). “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3), 95-108
- DeConinck, J. B. & Bachmann, D. P. (2011). “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87-95.
- Deming, W. E. (2009). “A System of Profound”. (Ed: Tony Siesfeld, Jacquelyn Cefola, Dale Neef) *The Economic Impact of Knowledge* içinde, (s.161-174), Abingdon-on-Thames: Routledge
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?” *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Doğan, S. & Kılıç, A. G. S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61
- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment. *Servant Leadership Research Roundtable* , August 1-14.  
[https://coloweb.site/regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2004/drury\\_servant\\_leadership.pdf/](https://coloweb.site/regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/drury_servant_leadership.pdf/) 06.06.2016

- Edwards, J. R. (1991). "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, I. R. & Shipp, A. I. (2007). "The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework". (Ed: C. Ostroff, T. A. Judge) *Perspectives on Organizational Fit* içinde (s.209-258) Hove, UK: Psychology Press.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Erdem, O. & Dikici, A. M. (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(29), 198-213.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). "Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Etzioni, A. (1961). *Complex Organizations: A Sociological Reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Farh, J., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). "Impetus for Action: A Structural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society". *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Firestone, W. A. & Pennell, J. R. (1993). "Teacher Commitment, Working Conditions and Differential Incentive Policies". *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2003). "The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology is Coming to Understand Why It's Good to Feel Good". *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). "What (and Why) is Positive Psychology?" *Review Of General Psychology*, 9(2), 103-110

- Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinde Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara
- Gençöz, F. (1998). "Uyum Psikolojisi". *Kriz dergisi*, 6(2), 1-7
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). "Feeling Good-Doing Good: a Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship". *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gouldner, A. W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 161-178.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist
- Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Iplik, N. F., Kilic, C. K. & Yalcin, A. (2011). "The Simultaneous Effects of Person-Organization and Person-Job Fit on Turkish Hotel Managers". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644-661.
- Irak, D.U (2012). "İşyerinde Birey-Çevre Uyumunu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri". *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 12-22
- Irving, L. M., Snyder, C. R. & Crowson Jr, J. J. (1998). "Hope and Coping with Cancer by College Women". *Journal of personality*, 66(2), 195-214.
- İbicioğlu, H. (2013). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau J. W. & Bretz, R. D. (1995). "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success". *Personnel Psychology*, 48, 485-519.

- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). "Arabic Cluster: A Bridge Between East And West". *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- Karaman, A. & Aylan, S. (2012). "Örgütsel Vatandaşlık". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley Co.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs". *International journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Koç, E. (2008). "Bir Umut Metafizigi Olarak Gabriel Marcel Felsefesi" *S.D.Ü. Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 171- 194.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kristof, A.L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications". *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Kristof, A. L. (2000). "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters'perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit". *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof, A. L., Jansen, K. J. & Colbert, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit With Jobs, Groups and Organizations". *Journal Of Applied Psychology*, 87(5), 985.
- Kristof, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of Individuals' fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit". *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

- Kübler-Ross, E., Kessler, D. & Shriver, M. (2014). *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New York : Simon and Schuster.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational*. Doctoral Dissertation, Florida, Atlantic University.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). "Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit". *Journal of Vocational Behaviour*, 59(3), 454-470
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes". *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Leary, M. R. & Hoyle, R. H. (2013). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. NY: Guilford Press.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization". *Administrative Science Quarterly*, 370-390.
- Lewin K. (1951). "Formalization and Progress in Psychology". In Cartwright D (Ed.), *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment". *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance". *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. ve Meuser, J. D. (2015). "Servant Leadership and Serving Culture: Influence On Individual and Unit Performance". *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development". *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.

- Luszczynska, A. G. & Schwarzer, R. (2005). "General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence from Five Countries". *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89.
- Luthans, F. (2002a). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). "Human, Social and Now Positive Psychological Capital". *Management Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital". *Business horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, K. W. & Jensen, S. M. (2005). "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses". *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology* 60, 541-572.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. NY: Oxford University Press.



- Maanen, J. C. (2014). *The Effect of Trustworthiness on the Intention to Perform OCB's: A Study Into The Effects of the Perceived Trustworthiness of a Direct Supervisor on Employees' Intention to Perform Organizational Citizenship Behaviour*. Unpublished Master Thesis, University of Twente, Holland.  
[http://scholar.google.com.tr/scholar?q=The+Effect+of+Trustworthiness+on+the+Intention+to+Perform+OCB%E2%80%99s%3A+A+Study+Into+The+Effects+of+the+Perceived+Trustworthiness+of+a+Direct+Supervisor+on+Employees%E2%80%99+Intention+to+Perform+Organizational+Citizenship+Behaviour&btnG=&hl=tr&as\\_sdt=0%2C5/](http://scholar.google.com.tr/scholar?q=The+Effect+of+Trustworthiness+on+the+Intention+to+Perform+OCB%E2%80%99s%3A+A+Study+Into+The+Effects+of+the+Perceived+Trustworthiness+of+a+Direct+Supervisor+on+Employees%E2%80%99+Intention+to+Perform+Organizational+Citizenship+Behaviour&btnG=&hl=tr&as_sdt=0%2C5/) 22.06.2016
- MacCallum, R. C., Browne, M. V. & Sugawara, H. M. (1996). "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling" *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- MacKinnon, D. P., Coxé, S. & Baraldi, A. N. (2012). "Guidelines for the Investigation of Mediating Variables in Business Research". *Journal of Business and Psychology*, 27, 1-14.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Masten, A. S. (2001). "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development". *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mert, İ. S. (2010). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). "Testing the "Side-bet theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 62-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-

- Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. & Toplonysky, L. (2010). "Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study". *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Morrison, E. W. (1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employees' Perspective". *Academy of Management Journal*, 37,1543-1567.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (2013). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. NY: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). "What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. NY: Oxford University Press.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). "How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment and Proactive Personality". *Journal Of Business Ethics*, (sepember) 1-14.
- Oh, I., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J., Heo, C. & Shi (2013). "Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationship of Person-Environment Fit Dimension with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America". *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior. The Good Solider Syndrome*. Lexington, KY: Lexington Books.

- Organ, D. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior." *Research In Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Özyılmaz A. (2012). "Ümit, İyimserlik, Toparlanma ve Öz-yeterlilik, Çalışanın Görev Performansı ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne Kadarını açıklıyor?" 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs 2012, Çeşme-İzmir, 698-704.
- Özyılmaz A. Ve Eser S. (2013). "Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?" 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı*, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, 500-508.
- Ozyılmaz, A. & Cicek, S. S. (2013). "Servant Leadership and Psychological Climate As Moderators of Job Satisfaction—Organizational Citizenship Behavior Relationship". *Social Intelligence, Leadership and Problem Solving*, 1, 61-91.
- Ozyılmaz, A. & Cicek, S. S. (2015). "How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes, Behaviors and Psychological Climates in a For-Profit Organizational Context?" *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.
- Özyılmaz, A. & Süner, Z. (2015). "İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143- 164.
- Özyılmaz A. (2016). "İşe Adanmışlığın, Umut-Görev Performansı ve İnsan Sermayesi-Görev Performansı İlişkilerinde Tam Aracı Etkisi. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı*, 29-31 Mayıs 2016, İstanbul, 117-126.

- Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). "A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership". In S. Adjibolooso (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* (Pp. 69–110). Washington, DC: American University Press.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies". *Journal Of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Polk, L. V. (1997). "Toward a Middle-Range Theory of Resilience". *Advances in Nursing Science*, 19(3), 1-13.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study". *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Preacher, K. J. & Coffman, D. L. (2006). Computing Power and Minimum Sample Size for RMSEA [Computer software]. Available from <http://quantpsy.org/>.
- Roberts, T. (2005). "Coaching Managers Through Their Conflicts". *Management Services*, 49 (4), 16-18.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future". *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). "Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies". *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1992). "Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-Being: Theoretical Overview and Empirical Update". *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.

- Scheier, M. F. & Carver C. S. (1993). "On the Power of Positive Thinking: The Benefits of Being Optimistic". *Current Directions in Psychological Science*, 2, 26-30.
- Schneider, S. L. (2001). "In Search of Realistic Optimism". *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Seker, S. E. (2015). "Motivasyon Teorisi (Motivation Theory)". *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 22-26.
- Sekiguchi, T. (2004). "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature". *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism. How To Change Your Mind And Your Life*. New York: Vintage.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction". *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Silverthorne, C. (2004). "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan". *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sinclair, V. G. & Wallston, K. A. (2004). "The Development and Psychometric Evaluation of the Brief Resilient Coping Scale". *Assessment*, 11(1), 94-101.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications*. Cambridge, Massachusetts: Academic Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T. & Harney, P. (1991). "The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope". *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). "Development and Validation of the State Hope Scale". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.

- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L. & Adams, V. H. (2000). "The Roles of Hopeful Thinking in Preventing Problems and Enhancing Strengths". *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249-269.
- Snyder C. R., Lopez S.J., Shorey H.S., Rand K.L. & Feldman D. B. (2003). "Hope Theory, Measurements and Applications to School Psychology". *School Psychology Quarterly*, 18(2), 122-139.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). "Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). "Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches". *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Testa, M. R. (2001). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment". *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tokat, B. (2015). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 23-40.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Ünlü, S. ve Hakan A. (Ed.) (2001). *Psikoloji*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No:710.
- Valentine, S., Godkin, L. & Lucero, M. (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit". *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis". *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vinod, S.& Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford: Wiley
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". *Journal Of Management*, 17(3), 601-617.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). "Positive Organizational Behavior in the Workplace the Impact of Hope, Optimism, and Resilience". *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Yukl, G. (2008). "How Leaders Influence Organizational Effectiveness". *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zhao, H. J. & Long, L. R. (2009). "Person-Organization Fit and Job Satisfaction: Comparative Research on Value Congruence, Need-Supply Fit and Demand-Ability Fit". *Industrial Engineering and Management*, 4, 1-18.

## EK-1: ANKET 1

### Çalışan Tutum, Davranış ve Performansına Etki Eden Faktörler Araştırması

Bu bilimsel araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Asuman KANDİŞ ÖTİBA/TKDK-HATAY ve Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olup, çalışanın tutum, davranış ve performansına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir anket çalışmasıdır. Tezin hazırlanması için gerekli olan verinin TKDK'dan toplanması için TKDK üst yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Bu konuda kendilerine teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırıp aşağıdaki Anketi doldurarak bu bilimsel çalışmaya katkı sağlayınız. Araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenli olabilmesi için, sizlerden hem bu anketi hem de daha sonra gelecek anketleri eksiksiz olarak doldurmanızı rica etmekteyiz. Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇ KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**. Tez yazılıp, ilgili enstitüye teslim edildikten sonra bir kopyası da TKDK'ya verilecektir.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz. Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyac duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz. Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız. Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Antakya/HATAY 0(326)2455864 0(542)2528220 <a href="mailto:ozyilmaza@mku.edu.tr">ozyilmaza@mku.edu.tr</a> <a href="mailto:ozyila@yahoo.com">ozyila@yahoo.com</a>	Asuman KANDİŞ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi ÖTİBA-HATAY
--	--

**Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: ..... /..... / 201\_**



**Bölüm 1:** İşinizi dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı işaretleyiniz)

	1 ▼ Kesinlikle Katılmıyorum	2 ▼ Katılmıyorum	3 ▼ Kararsızım	4 ▼ Katılıyorum	5 ▼ Kesinlikle katılıyorum
1. Başıma bir sorun gelirse, kendimi kurtarmanın bir yolunu bulurum.	1	2	3	4	5
2. Şu an itibariyle iş konusundaki hedeflerimi hevesle takip ediyorum.	1	2	3	4	5
3. Karşıma ne sorun çıkarsa çıksın, bir çözümünü bulabileceğimden eminim.	1	2	3	4	5
4. Şu an için kendimi oldukça başarılı hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Şu anki hedeflerime ulaşmanın birçok değişik yolunu bulabilirim.	1	2	3	4	5
6. Şu an itibariyle, kendim için belirlediğim hedeflere ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
7. Gelecek belirsiz olduğunda bile, herşeyin yolunda gideceğine inanırım.	1	2	3	4	5
8. Olaylara genelde olumlu taraftan bakarım.	1	2	3	4	5
9. Gelecek konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
10. Her işte bir hayır olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
11. Bir şeyin kötü gitme ihtimali varsa mutlaka kötü gider.	1	2	3	4	5
12. Genelde işler hiç benim istediğim şekilde gelişmez.	1	2	3	4	5
13. Hiçbirşey benim istediğim şekilde sonuçlanmaz.	1	2	3	4	5
14. Başıma iyi şeyler geldiği nadirdir.	1	2	3	4	5
15. Zor şartlarla karşılaştığımda, koşulları değiştirmenin yaratıcı yollarını ararım.	1	2	3	4	5
16. Başıma ne gelirse gelsin, kendi tepkilerimi kontrol edebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
17. Zor şartlarla mücadele etmenin beni olumlu yönde geliştireceğine inanırım.	1	2	3	4	5
18. Hayatta başıma gelen zorlukların üstesinden aktif bir şekilde geleceğime inancım tamdır.	1	2	3	4	5
19. Kendim için belirlediğim hedeflerin çoğuna ulaşacağıma inanırım.	1	2	3	4	5
20. Zorluklarla karşılaştığımda, onların üstesinden geleceğime inanırım.	1	2	3	4	5
21. Genelde benim için önemli olan şeyleri elde edeceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
22. Aklıma koyduğum işleri başarıyla tamamlayacağıma inanırım.	1	2	3	4	5
23. Birçok değişik işi başarıyla tamamlayacağıma güvenirim.	1	2	3	4	5
24. Benim hayatta önem verdiğim şeyler, TKDK'nın değer verdiği şeylere benzerdir.	1	2	3	4	5
25. Benim kişisel değerlerim, TKDK'nın değerleri ve kültürü ile uyum içindedir.	1	2	3	4	5
26. TKDK'nın değerleri ve kültürü, benim hayatta değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum içindedir.	1	2	3	4	5

27. İşimin bana sağladıkları ile benim bir işten beklediklerim uyumludur.	1	2	3	4	5
28. Bir işten beklediğim şeyleri şu anki işim sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
29. Şu an çalıştığım işim beklentilerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
30. İşimin gerektirdikleri ile benim kişisel becerilerim uyumludur.	1	2	3	4	5
31. Yeteneklerim ve eğitimim, çalıştığım işe uyumludur.	1	2	3	4	5
32. Kişisel yeteneklerim ve eğitimim, işimin gereklerine uyar.	1	2	3	4	5
33. İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.	1	2	3	4	5
34. Mevcut iş tecrübem, şu anki işimde başarılı olmak için gerekenden fazladır.	1	2	3	4	5
35. İşimde ihtiyaç duymadığım birçok yetenek ve beceriye sahibim.	1	2	3	4	5
36. Benden daha az eğitilmiş birisi de benim pozisyonumda başarılı olabilir.	1	2	3	4	5
37. Sahip olduğum eğitim, işimde tam olarak kullanılmıyor.	1	2	3	4	5
38. İşimi yaparken ihtiyacım olmayan önemli düzeyde bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
39. Eğitim düzeyim, işimin gerektirdiğinden çok daha fazladır.	1	2	3	4	5
40. Benden daha az iş tecrübesine sahip birisi de bu işi aynı derecede iyi bir şekilde yapabilir.	1	2	3	4	5
41. İşimi yapmam için gerekenden daha fazla yetenek sahibiyim.	1	2	3	4	5
42. Çalıştığım birimde, işle ilgili gerçek duygularımı açığa vurabilirim.	1	2	3	4	5
43. Birimimde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
44. Birimimde, gerçek duygularımı ifade etmek anlayışla karşılanır.	1	2	3	4	5
45. Birimimdeki hiç kimse, farklı görüşlere sahip olsam bile bana sataşmayacaktır.	1	2	3	4	5
46. İşyerimde gerçek düşüncelerimi ifade etmek bana zarar verecektir.	1	2	3	4	5
47. Hiç görmediğim bir ürünü posta veya telefonla sipariş ettiğimde, sipariş ettiğim ürünün söz verildiği gibi bana ulaşacağına eminim.	1	2	3	4	5
48. İnsanların verdikleri sözleri genellikle tuttuklarına inanırım.	1	2	3	4	5
49. Çoğu kurum, müşterilerini gerçekten önemser.	1	2	3	4	5
50. Çoğu pazarlama elemanı dürüştür.	1	2	3	4	5
51. Çoğu insana güvenilebilir.	1	2	3	4	5
52. Hayatta şükredecek çok şeyim var.	1	2	3	4	5
53. Şükredecek şeylerimi yazsam, çok uzun bir liste olur.	1	2	3	4	5
54. Dünyaya baktığım zaman pek şükredecek şey göremiyorum.	1	2	3	4	5
55. Birçok insana minnettarım.	1	2	3	4	5
56. Yaşım ilerledikçe, insanlara, olaylara ve hayatımda yer almış olayların kıymetini bilir hale geliyorum.	1	2	3	4	5
57. Ben bir şeyin kıymetini anlayana kadar çok zaman geçmiş oluyor.	1	2	3	4	5

**Bölüm 2:** Aşağıda verilen her bir maddeyi okuyup, son iki haftada her bir maddeyle ilgili olarak nasıl hissettiğinizi düşünün. Uygun cevabı her maddenin yanında ayrılan yere işaretleyiniz. Cevaplarınızı verirken aşağıdaki puanları kullanınız.

Çok az veya hiç	Biraz	Ortalama	Oldukça	Çok fazla
1	2	3	4	5

İlgili		Sıkıntılı		Heyecanlı		Aktif	
Mutsuz		Güçlü		Suçlu		Korkmuş	
Ürkmüş		Düşmanca		Hevesli		Kararlı	
Gururlu		Asabi		Tetikte		Dikkatli	
Utlanmış		Yaratıcı		Endişeli		Tedirgin	

**Bölüm 3: Genel Bilgiler:** Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistiki analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

<b>Cinsiyetiniz</b>	_____ Erkek	_____ Kadın
<b>Yaşınız</b>	Yaşım _____'dir.	
<b>Medeni haliniz?</b>	_____ Bekar	_____ Evli _____ Diğer
<b>Pozisyonunuz?</b>		
<b>En son bitirdiğiniz veya şu an devam ettiğiniz okul:</b>		
<b>Ne kadar süredir TKDK'da çalışıyorsunuz?</b>	_____ yıl	_____ ay
<b>Ne kadar süredir bu sektörde çalışıyorsunuz?</b>	_____ yıl	_____ ay
<b>Ne kadar süredir şu anki biriminizde/bölümünüzde çalışıyorsunuz?</b>	_____ yıl	_____ ay
<b>Şu anki yöneticiniz ile ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?</b>	_____ yıl	_____ ay
<b>Haftada genelde ortalama kaç saat çalışırsınız?</b>		

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: ..... /..... / 201\_

**BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## EK-2: ANKET 2

### Çalışan Tutum, Davranış ve Performansına Etki Eden Faktörler Araştırması

Geçtiğimiz günlerde sizi Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan TKDK, HATAY çalışanı Asuman KANDIŞ ve Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olan, çalışanın tutum, davranış ve performansına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir anket çalışmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1'i doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırarak bu çalışmanın devamı olan Anket 2'yi doldurunuz. Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size **SÖZ VERİYORUZ**.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isterim ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız. Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Antakya/HATAY 0(326)2455864 0(542)2528220 ozyilmaza@mku.edu.tr ozyila@yahoo.com	Asuman KANDIŞ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi ÖTİBA-HATAY
--	--

**Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: ..... /..... / 201\_**

**Bölüm 1:** İşinizi dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı işaretleyiniz)

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

<b>İşinize yönelik düşünceleriniz</b>					
1. İşim, her şeyi iyi yapmak için çok fazla çalışmayı gerektirir.	1	2	3	4	5
2. Yapacak çok işim ve onları yapmak için çok az zamanım var.	1	2	3	4	5
3. Zamanımın çoğunu ancak işime ayak uydurmak (yetişmek, başa çıkmak) için harcıyorum.	1	2	3	4	5
4. İşim streslidir.	1	2	3	4	5
5. Bazı günler bu işe daha fazla dayanamayacakmışım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Çalışırken sıklıkla üstesinden gelemeyeceğim problemlerle karşı karşıya kalıyorum.	1	2	3	4	5
7. İşimde, düşünmek ve kafa yormak için çok az zamanım oluyor.	1	2	3	4	5
8. İşimde, birbiriyle çelişkili taleplerle karşılaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. İş yerindeyken, kendimi enerji dolu hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. Çalışırken, güçlü ve dinç hissediyorum.	1	2	3	4	5
11. İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
12. İşim bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
13. Sabah işe gitme isteği ile uyanıyorum.	1	2	3	4	5
14. Yoğun çalıştığımda da kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
16. Çok yoğun çalışıyorum.	1	2	3	4	5
17. Çalışırken kendimi kaptırıyorum.	1	2	3	4	5
18. İş arkadaşlarım tarafından kabul gören biriyim.	1	2	3	4	5
19. İşyerindeyken gerçekten kendimi oraya ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
20. İş yerinde kendimi diğerlerinden oldukça izole hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. Çalışma grubu içinde diğerleriyle irtibatlı değilim.	1	2	3	4	5
22. Bu işin yanında tercih edebileceğim pek çok başka iş seçeneklerim var.	1	2	3	4	5
23. Bulabileceğim işler bundan çok daha iyi.	1	2	3	4	5
24. Başka bir yerde çalışıyor olsaydım, zamanımı daha doğru değerlendiriyor olabilirdim.	1	2	3	4	5
25. Başka bir yerde kendime uygun bir iş bulmak benim için kolay.	1	2	3	4	5
<b>Yöneticiniz ile ilgili düşünceleriniz (yöneticiniz ile bir üst amiriniz ifade edilmektedir)</b>					
26. Yöneticim iş ile ilgili problemleri hemen fark eder.	1	2	3	4	5
27. Yöneticim, benim kariyer gelişimime öncelik verir.	1	2	3	4	5
28. Kişisel bir sorunum olsa, yöneticimden yardım isterdim.	1	2	3	4	5
29. Yöneticim, topluma fayda sağlamanın önemine inanan bir kişidir.	1	2	3	4	5
30. Yöneticim, menfaatlerimi kendisinininkinden daha önde tutar.	1	2	3	4	5
31. Yöneticim, zor durumları kendi uygun gördüğüm şekilde	1	2	3	4	5

idare etmem için bana özgürlük verir.					
32. Yöneticim, başarılı olmak için etik kurallarından ödün vermez.	1	2	3	4	5
33. Yöneticim, yetkisini benim iş konusundaki problemlerimi çözmeme yardım için kullanır.	1	2	3	4	5
34. İhtiyacım olduğu zaman yöneticim bana kendisi için zor olsa da yardımcı olur.	1	2	3	4	5
35. Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	1	2	3	4	5
36. Yöneticim benim potansiyelimin farkındadır.	1	2	3	4	5
37. Yöneticim bana, benim bulunmadığım ortamlarda kararlarımı savunacak kadar güvenir.	1	2	3	4	5
38. Yöneticimin benim hakkımda ne düşündüğünü bilirim.	1	2	3	4	5
39. Yöneticimle iyi bir iş ilişkim vardır.	1	2	3	4	5
40. Sorumluluklarımı yerine getirme konusunda birim amirime/ünite sorumlusuna güvenebilirim.	1	2	3	4	5
41. İşte en iyisini yapma konusunda birim amirime/ünite sorumlusuna güvenebilirim.	1	2	3	4	5
42. Birim amirim/ünite sorumlusu, taahhüt ettiği (yapacağını söylediği) şeyleri yapmak için uğraşır.	1	2	3	4	5
43. Birim amirim/ünite sorumlusunun geçmiş başarıları göz önüne alındığında, amirim/ünite sorumlusunun yeterliliği konusunda şüpheye düşecek bir neden görmüyorum.	1	2	3	4	5
44. Birim amirime/ünite sorumlusuna, işe profesyonelce yaklaşımından dolayı güven duyarım.	1	2	3	4	5
45. Birim amirime/ünite sorumlusuna işteki kişisel isteklerimi daima önemseyeceği konusunda güven duyarım.	1	2	3	4	5
46. Problemlerimi birim amirimle/ünite sorumlusuyla paylaşırsam, ilgileneceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
47. Birim amirimle/ünite sorumlusuyla işte karşılaştığım zorlukları paylaşabileceğime (konuşabileceğime) eminim.	1	2	3	4	5
48. Hissettiklerimi (düşündüklerimi) açık bir şekilde birim amirime/ünite sorumlusuna bildirebileceğimden eminim.	1	2	3	4	5
49. Birim amirim/ünite sorumlusunun dürüstlüğünden dolayı kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
50. Sorumluluklarımı yerine getirme konusunda Koordinatörümüne güvenebilirim.	1	2	3	4	5
51. İşte en iyisini yapma konusunda Koordinatörümüne güvenebilirim.	1	2	3	4	5
52. Koordinatörüm, taahhüt ettiği (yapacağını söylediği) şeyleri yapmak için uğraşır.	1	2	3	4	5
53. Koordinatörümüne, geçmiş başarıları göz önüne alındığında, koordinatörümün yeterliliği konusunda şüpheye düşecek bir neden görmüyorum.	1	2	3	4	5
54. Koordinatörümüne, işe profesyonelce yaklaşımından dolayı güven duyarım.	1	2	3	4	5
55. Koordinatörümüne işteki kişisel isteklerimi daima önemseyeceği konusunda güven duyarım.	1	2	3	4	5
56. Problemlerimi Koordinatörümle paylaşırsam, ilgileneceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
57. Koordinatörümle işte karşılaştığım zorlukları paylaşabileceğime (konuşabileceğime) eminim.	1	2	3	4	5
58. Hissettiklerimi (düşündüklerimi) açık bir şekilde Koordinatörümüne	1	2	3	4	5

bildirebileceğimden eminim.					
59. Koordinatörümün dürüstlüğünden dolayı kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
<b>İşyeri Hakkındaki Düşünceleriniz</b>					
60. TKDK'nın çok dürüst olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
61. TKDK'nın bana tutarlı ve beklenen şekilde davranacağını bilirim.	1	2	3	4	5
62. TKDK daima dürüst ve doğru sözlüdür.	1	2	3	4	5
63. Genel olarak, TKDK'nın amaç ve niyetlerinin iyi olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
64. TKDK'nın bana adil davrandığına inanmıyorum.	1	2	3	4	5
65. TKDK bana karşı açık ve dürüsttür.	1	2	3	4	5
66. TKDK'ya tam olarak güvendiğime emin değilim.	1	2	3	4	5
67. Kendimi bir TKDK çalışanı olarak nitelendiriyorum.	1	2	3	4	5
68. TKDK çalışanı olmak kişiliğimi tam anlamıyla yansıtır.	1	2	3	4	5
69. TKDK'da çalışmak hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5
70. TKDK'yı zoraki yad ediyorum.	1	2	3	4	5
71. Bazen TKDK çalışanı olduğumu söylememeyi tercih ediyorum.	1	2	3	4	5
72. TKDK başkaları tarafından olumlu değerlendirilir.	1	2	3	4	5
73. TKDK için gerekenin ötesinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
74. TKDK benim katkılarıma değer verir.	1	2	3	4	5
75. TKDK benim harcadığım çabayı takdir eder.	1	2	3	4	5
76. TKDK benim düşünce ve şikayetlerimi önemser.	1	2	3	4	5
77. TKDK benim iyiliğimi ister.	1	2	3	4	5
78. Elimden gelen her şeyi yapsam bile TKDK bunu farketmez.	1	2	3	4	5
79. TKDK benim çalışma memnuniyetimi umursar.	1	2	3	4	5
80. TKDK bana değer verir.	1	2	3	4	5
81. TKDK benim başarılarım ile gurur duyduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5

**Bölüm 2****KURULUŞUNUZDA GELECEĞİNİZ**

Bu kuruluşta gelecekteki İSTİHDAM DURUMUNUZ nedir? Lütfen HER BİR MADDE İÇİN, verilmiş olan sıfat İSTİHDAM DURUMUNUZU tanımlıyorsa 'EVET' şikkını, tanımlamıyorsa 'HAYIR' şikkını, kararsızsanız '?' şikkını isaretleyiniz.

TAHMİN ETMESİ ZOR	Evet	?	Hayır
SABİT	Evet	?	Hayır
MEÇHUL	Evet	?	Hayır
İŞİM HEMEN HEMEN GARANTİLİ	Evet	?	Hayır
BURADA DEVAM EDEBİLECEĞİME GÜVENE BİLİRİM	Evet	?	Hayır
BELİRSİZ	Evet	?	Hayır

**İŞ GÜVENCENİZ**

İşyerinizde iş güvenceniz nasıldır? HER BİR MADDE İÇİN, verilmiş olan sıfat İŞ GÜVENCENİZİ tanımlıyorsa 'EVET' şikkını, tanımlamıyorsa 'HAYIR' şikkını, kararsızsanız '?' şikkını işaretleyiniz.

YETERLİ İŞ GÜVENCESİ	Evet	?	Hayır
BU KADAR AZ İŞ GÜVENCEM OLMASI RAHATSIZ EDİCİ	Evet	?	Hayır
MÜKEMMEL İŞ GÜVENCESİ	Evet	?	Hayır
STRESLİ	Evet	?	Hayır
OLUMLU	Evet	?	Hayır
KABUL EDİLEMeyecek kadar az	Evet	?	Hayır

Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: ..... /..... / 201\_



### EK 3: ANKET 3

#### Çalışan Tutum, Davranış ve Performansına Etki Eden Faktörler Araştırması

Geçtiğimiz günlerde sizi Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan TKDK, HATAY çalışanı Asuman KANDİŞ ve Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ tarafından yürütülmekte olan, çalışanın tutum, davranış ve performansına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir anket çalışmasına katılmaya davet etmiş idik. Bu davetimize katılıp Anket 1, Anket 2 ve Anket 3'ü doldurduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Bu ankette, siz yöneticilerden Anket 4'ü (yönetici anketini) doldurmanızı rica ediyoruz. Bu anketteki ifadeleri size bağlı her çalışan için, ilgili çalışmanı düşünerek işaretleyiniz.

Sizlerden toplanan veriler KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak size SÖZ VERİYORUZ. Tez yazılıp, enstitüye teslim edildikten sonra bir kopyası da TKDK'ya verilecektir.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz. Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bize ulaşabilirsiniz.

Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız. Saygı ve selamlarımızla.

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ  
Mustafa Kemal Üniversitesi  
Tayfur Sökmen Kampüsü  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı  
Antakya/HATAY  
0(326)2455864  
0(542)2528220  
ozyilmaza@mku.edu.tr  
ozyila@yahoo.com

Asuman KANDİŞ  
Mustafa Kemal Üniversitesi  
Tayfur Sökmen Kampüsü  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
ÖTİBA-HATAY

**Lütfen Anketi Doldurduğunuz Tarihi Yazınız: ..... /..... / 201**

1	2	3	4	5
▼	▼	▼	▼	▼
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>

Kendinize bağlı her bir çalışanla ilgili cevaplarınızı **yukarıdaki ölçeği dikkate** olarak ilgili çalışanla ilgili aşağıdaki soruların kaşısına yazınız. Lütfen çalışanın adını ve soyadını ilgili alana yazınız. Bu yöntemle, sizlerden topladığımız veriyi, daha önce çalışanlardan Anket 1, Anket 2 ve Anket 3'le topladığımız veriyle birleştirebiliriz. Anlayışınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

### **LÜTFEN DİKKAT:**

Bu **Yönetici Anketi**'nde **Birim Amirleri** kendilerine bağlı çalışan bütün aslarını.

**Koordinatörler ise** kendisine bağlı çalışan bütün Birim Amirlerini değerlendirmelidir.

Size rapor eden kişiler ---→	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail
Aşağıdaki soruları yukarıdaki ölçeği kullanarak yandaki her bir çalışan için ayrı ayrı doldurunuz.	_____	_____	_____	_____
1. Bu personel kendisine verilen görevleri çoğunlukla tamamlar.				
2. Bu personel iş tanımında belirtilen görevleri çoğunlukla yerine getirir.				
3. Bu personel kendisinden beklenen görevleri çoğunlukla yapar.				
4. Bu personel işin gerektirdiği resmi performans şartlarını çoğunlukla yerine getirir.				

Size rapor eden kişiler ---→	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail
Aşağıdaki soruları yukarıdaki ölçeği kullanarak yandaki her bir çalışan için ayrı ayrı doldurunuz.				
5. Bu personel çoğunlukla kendi performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek faaliyetlerle uğraşır.				
6. Bu personel yerine getirmekle yükümlü olduğu işin gereklerini çoğunlukla ihmal eder.				
7. Bu personel temel görevleri yerine getirmede çoğunlukla başarısızdır.				
8. Bu personel iş hayatının geri kalanını TKDK'da geçirebilir.				
9. Bu personel kurum dışındakilerle TKDK hakkında konuşmaktan hoşlanır.				
10. Bu personel TKDK'nın sorunlarını kendi sorunum gibi görür.				
11. Bu personel başka bir organizasyona da TKDK'ya bağlı olduğu kadar kolayca bağlanabilir.				
12. Bu personel TKDK'da kendini aileden biri gibi hisseder.				
13. Bu personel kendini TKDK'ya duygusal olarak bağlı hisseder.				
14. Bu personel için TKDK'nın kişisel bir anlamı vardır.				

Size rapor eden kişiler ---→	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail	Ad- Soyad e-mail
Aşağıdaki soruları yukarıdaki ölçeği kullanarak yandaki her bir çalışan için ayrı ayrı doldurunuz.				
15. Bu personel TKDK'ya güçlü bir bağlılık hisseder.				
16. Amaç veya hedeflere ulaşmak için yeni yollar önerir.				
17. Performansı arttırmak için yeni ve pratik çözüm yolları bulur.				
18. Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirlerini arayıp bulur.				
19. Kaliteyi artırmak için yeni yöntemler önerir.				
20. Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynaktır.				
21. Risk almaktan çekinmez.				
22. Fikirleri diğerlerine tanıtır ve savunur.				
23. Kendisine fırsat verildiğinde işinde yaratıcı davranır.				
24. Yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programları yapar.				
25. Sık sık yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahiptir.				
26. Problemlere yaratıcı çözümler bulur.				
27. Sorunlar karşısında yeni yaklaşımlar geliştirir.				
28. Görevlerin yerine getirilmesi için yeni yollar önerir.				
29. Bu personel işe gelmeyenlere çoğu kez yardım eder.				
30. Resmi olarak işinin gerektirmediği çalışmalarda da gönüllü olur.				

Size rapor eden kişiler ---→  Aşağıdaki soruları yukarıdaki ölçeği kullanarak yandaki her bir çalışan için ayrı ayrı doldurunuz.	Ad- Soyad e-mail _____ _____ _____ _____	Ad- Soyad e-mail _____ _____ _____ _____	Ad- Soyad e-mail _____ _____ _____ _____	Ad- Soyad e-mail _____ _____ _____ _____
31. Görev tanımında olmasa dahi yeni işe başlayan personelin işe uyumu için inisiyatif alır.				
32. İş yükü artmış olan iş arkadaşlarına yardım eder.				
33. Amirine işlerinde yardımcı olur.				
34. Birimin bütüncül başarı düzeyine katkı sağlamak için yenilikçi öneriler sunar.				
35. Sabah, öğle arası ve molalar sonrası işe başlama hususunda dakiktir.				
36. İşe devamı standardın üzerindedir, örneğin diğer çalışanlardan daha az izin kullanır ya da verilenden/hakkı olandan daha az izin kullanır.				
37. İşe gelemeyecek olursa, önceden arar haber verir.				

