



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

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
ETKİ EDEN FAKTÖRLER: BİR MODEL
ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Serpil SOFUOĞLU ÇİÇEK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ**

Hatay-2010

ONAY

SERPİL SOFUOĞLU ÇİÇEK tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: BİR MODEL ÖNERİSİ**” 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.

11/ 11 /2010

Jüri Üyeleri	İmza
Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ (Tez Danışmanı - Başkan)	
Yrd. Doç. Dr. Alpagut V. YAVUZ (Üye)	
Doç. Dr. Yakup BULUT (Üye)	

Serpil Sofuoğlu Çiçek Tarafından Hazırlanan “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Yakup BULUT

ÖNSÖZ

Tüm işletmeler açısından çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri büyük önem arz etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak nitelendirilebilir. İşletme etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında önemli bir unsur olarak ortaya çıkan ÖVD, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. ÖVD kadar önemli olan hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim ve iş tatmini unsurlarının ÖVD üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ve hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye örgütsel iklimin aracılık etkisini ortaya çıkarmak ise, bu çalışmanın diğer amaçları arasındadır.

Çalışanların ÖVD sergilemesi, şirket açısından önemlidir. ÖVD'nin yüksek olması verimliliğin, performansın ve dolayısıyla örgütsel başarının artmasına yol açacaktır. Konunun önemini algılayan şirketler, çalışanlarının bu tür davranışlarını artırıcı önlemler almakta, bunun için de konu ile ilgili bilimsel araştırmaları yakından takip etmektedirler. Bu nedenle, araştırmamızın işletmeler için önemli bir kaynak niteliği taşıdığı inancındayım.

Danışmanlığımı üstlenerek, gerek yüksek lisans eğitimimin, gerekse tez yazım sürecimin her aşamasında benden destek ve yardımlarını esirgemeyip, moral ve motivasyonu her zaman yanımda olan; bilimsel birikimini, düşüncelerini ve uygulamaya ilişkin değerli görüşlerini benimle paylaşan Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ'a özellikle teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca, Yüksek Lisans Tezimin çok değerli jürileri olan Sn. Doç. Dr. Yakup BULUT'a ve Sn. Yrd. Doç. Dr. Veli Alpagut YAVUZ'a teşekkürlerimi sunarım. Her konuda olduğu gibi bu süreçte de, yardımlarıyla ve ilgisiyle hayatımı kolaylaştıran ve fedakârlığını esirgemeyen sevgili eşime çok teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen canım anneme, babama ve kardeşlerime de teşekkürü bir borç biliyorum. Hayattaki en büyük desteğim olarak iyi ki varsınız ve yanımdasınız... Hepinize sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Kasım, 2010, Hatay

Serpil SOFUOĞLU ÇİÇEK

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER: BİR MODEL ÖNERİSİ

Yüksek Lisans Tezi, Serpil SOFUOĞLU ÇİÇEK

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

ÖZET

Örgütlerdeki fonksiyonel birimler arasındaki yardımlaşma ve işbirliğine yönelik davranışların artan önemi ile birlikte, 1980’li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmaya başlayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), örgütsel ve bireysel verimliliğin artırılmasında büyük paya sahiptir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların mevcut iş tanımlarında olmamasına rağmen, içlerinden gelerek bir takım davranışlar sergilemelerini ifade eden ÖVD’nin, örgütsel başarıyı olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Literatür incelemeleri, günlük iş yaşamında karşılaşılan sıkıntılar ve ÖVD’nin önemi göz önünde bulundurularak, konunun farklı bir açıdan ele alınması gereği hissedilmiştir.

Örgütsel başarıya katkıları en az ÖVD kadar büyük olan hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim ve iş tatmini unsurlarının ÖVD ve birbirleri arasında ilişki olup olmadığının araştırılmasının, işletme ve yönetim bilimine katkı sağlayacağı düşünülerek, sunulan bir model önerisi kapsamında söz konusu ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkilerin yanı sıra örgütsel iklimin, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etkisi de araştırmaya dâhil edilmiştir. Literatür taramasına dayanılarak geliştirilen modeldeki ilişkiler 7 hipotezle ortaya konmuştur.

Hipotezleri test etmek amacıyla bir anket hazırlanmış, söz konusu anket mal ve hizmet üreten ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren on iki işletmenin 284 çalışanına uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Aracılık etkisinin incelendiği hipotez 7, hiyerarşik regresyon yöntemiyle test edilmiştir. Çoklu bağlantı (multicollinearity) testleri yapılarak, çoklu bağlantılılığın sonuçları etkilemediği ortaya çıkarılmıştır. Çoklu bağlantıyı test etmek

için varyans büyüme faktörü (VBF) ve koşul göstergesi (KG) teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca aracılık etkisi sonuçları sobel testi ile onaylanmıştır.

Hizmetkâr liderlik alt değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel iklimin işbirliği ve uyum alt değişkeni ile ÖVD'nin nezaket alt değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken, örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni ise, ÖVD'nin diğergamlılık, vicdanlılık ve sivil erdem alt değişkenlerine negatif ve anlamlı bir biçimde bağlıdır. Dışsal iş tatmini ile ÖVD alt değişkenleri olan diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem birbirine pozitif ve anlamlı bir şekilde bağlıdır. Bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe, ÖVD'si artmaktadır. Hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce alt boyutu, içsel ve dışsal iş tatmininin pozitif ve anlamlı belirleyicisidir. Örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin pozitif ve anlamlı belirleyicisi olarak bulunmuştur. Örgütsel iklimin işgören bağlılığı alt değişkeni sadece dışsal iş tatmininin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir.

Hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce, ikna becerisi ve örgütsel yönetim alt değişkenleri, örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkenine pozitif ve anlamlı olarak bağlıdır. Benzer şekilde diğerkâm düşünce, ikna becerisi ve örgütsel yönetim, örgütsel iklimin işbirliği ve uyum alt değişkeninin pozitif ve anlamlı belirleyicileridir. Örgütsel iklimin işgören bağlılığı alt değişkeni, hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce ve örgütsel yönetim alt değişkenleri tarafından pozitif ve anlamlı olarak etkilenmektedir.

İkna becerisi ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiye ve ikna becerisi ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni tam olarak aracılık etmektedir. Diğerkâm düşünce ve içsel iş tatmini arasındaki ilişkiye örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni kısmi olarak aracılık etmektedir. İkna becerisi ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık ve işgören bağlılığı alt değişkenleri tamamıyla aracılık etmektedir. Diğerkâm düşünce ve dışsal iş tatmini arasındaki

ilişkiye, örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni kısmen aracılık etmektedir.

Çalışmanın sonuçları literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar ile karşılaştırılmaktadır. Ayrıca, çalışmanın sınırlamaları ve gelecek araştırmacılara tavsiyeler çalışmanın son bölümünde tartışılmaktadır.

ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel İklim, İş Tatmini

**THE FACTORS EFFECTING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR: A MODEL SUGGESTION**

Master's Thesis, Serpil SOFUOĞLU ÇİÇEK

Department of Business Administration, Master's Thesis, 2010

Supervisor: Assistant Prof. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

ABSTRACT

With the increasing importance of assistance and cooperation between functional departments in organizations, Organizational Citizenship Behaviors (OCB), which started to be an important area of research in 1980s, has a great share at enhancing the organizational and individual efficiency. The researches about the subject proved that; OCB, which means that the employees displaying some behaviors willingly which are not existing in their job descriptions, affects the organizational success positively and considerably. Considering the literature searches, problems of the daily working life and the importance of OCB that is a requirement that the subject matter is needed handling from a different point of view.

We thought that a contribution could be made to the business and management science by the help of examination of the relationships between the OCB and the facts; servant leadership, organizational climate, and job satisfaction, which are contributing to the organizational success at least as much as OCB, also examination of the relationships between those three factors, under the suggested model. Besides these relationships, the mediation effect of the organizational climate on the relationship between servant leadership and job satisfaction is included in the study. Relationships in the model, which was mainly developed as a result of literature review, was put forward by means of 7 hypotheses.

In order to test the hypotheses, a questionnaire was prepared to collect data. The said questionnaire has been applied to 284 employees working in 12 different companies on production and service sector in the industrial zone in İskenderun/ HATAY. Regression analysis technique has been used to test the research hypotheses. Hypotheses 7, in which the mediation effect was examined, has been

tested by the hierarchical regression method. By applying the multicollinearity tests, it has been grasped that there is no eminent effect of multicollinearity on the results. In order to test the multicollinearity, variance inflation factor (VIF) and condition index (CI) methods were used. Sobel test also confirmed the results of the mediation effect.

The relationship between subvariables of servant leadership and OCB were found to be insignificant. While the relationship between the cooperation and coordination subvariable of organizational climate and OCB's courtesy subvariable is positive and significant, managerial competence and consistency subvariable of organizational climate is dependent negatively and significantly on the OCB's altruism, conscientiousness and civic virtue subvariables. Extrinsic job satisfaction and subvariables of OCB that are altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue depend on each other positively and significantly. The higher the educational level of the individual is, the higher his/her OCB is. Altruistic calling subvariable of OCB is a positive and significant predictor of intrinsic and extrinsic job satisfaction. Managerial competence and consistency subvariable of organizational climate was found to be a positive and significant predictor of intrinsic and extrinsic job satisfaction. Employee commitment subvariable of organizational climate is just a positive and significant predictor of extrinsic job satisfaction.

Altruistic calling, persuasive mapping, and organizational management subvariables of servant leadership are dependent positively and significantly on managerial competence and consistency subvariable of organizational climate. Similarly, altruistic calling, persuasive mapping, and organizational stewardship are positive and significant determinants of cooperation and coordination subvariables of organizational climate. Employee commitment subvariable of organizational climate is influenced positively and significantly by the servant leadership's altruistic calling and organizational stewardship subvariables.

Managerial competence and consistency subvariable of organizational climate fully mediate the relationship between persuasive mapping and intrinsic job

satisfaction, and also the relationship between persuasive mapping and extrinsic job satisfaction. Managerial competence and consistency subvariable of organizational climate partially mediate the relationship between altruistic calling and intrinsic job satisfaction. Managerial competence and consistency and employee commitment subvariables of organizational climate fully mediate the relationship between persuasive mapping and extrinsic job satisfaction. Managerial competence and consistency subvariable of organizational climate partially mediate the relationship between the altruistic calling and extrinsic job satisfaction.

Theoretical and empirical studies in the literature are compared with results of this present study. In addition, in the last part, the study discusses any limitations and recommends some directions for future research.

KEY WORDS

Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership, Organizational Climate, Job satisfaction

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	
ÖNSÖZ	i
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER	ii
ABSTRACT AND KEYWORDS	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii

GİRİŞ

1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı	4
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	5
1.1.1.1. Diğergamlılık (Özgecilik)	5
1.1.1.2. Vicdanlılık	6
1.1.1.3. Nezaket	6
1.1.1.4. Centilmenlik	6
1.1.1.5. Sivil Erdem	7
1.1.2. ÖVD'nin Örgütsel Sonuçları	7
1.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramı	8
1.2.1. Diğerkâm Düşünce (Fedakârlık)	11
1.2.2. Duygusal İyileştirme	11
1.2.3. Bilgelik	11
1.2.4. İkna Becerisi	11
1.2.5. Örgütsel Yönetim	12
1.3. İş Tatmini Kavramı	12
1.3.1. İçsel İş Tatmini	14
1.3.2. Dışsal İş Tatmini	14
1.3.3. İşletmeler ve İnsan Kaynakları Açısından İş Tatmininin	14
Önemi	

1.4.	Örgütsel İklim Kavramı	16
1.4.1.	Yönetmel Yetkinlik ve Tutarlılık	17
1.4.2.	İşgören Bağlılığı	17
1.4.3.	İşbirliği ve Uyum	17

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1.	Hizmetkâr Liderlik ve ÖVD İlişkisi	18
2.2.	Örgütsel İklim ve ÖVD İlişkisi	23
2.3.	İş Tatmini ve ÖVD İlişkisi	26
2.4.	Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi	30
2.5.	Örgütsel İklim ve İş Tatmini İlişkisi	32
2.6.	Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel İklim İlişkisi	34
2.7.	Örgütsel İklimin, Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Aracılık Etkisi	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODU

3.1.	Örnekleme ve Yöntem	38
3.2.	Ölçekler	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ TESTLERİ

4.1.	Tanımlayıcı İstatistikler	46
4.2.	Çoklu Doğrusal Bağlantı Testleri (Multicollinearity Tests)	48
4.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	49
4.4.	İş Tatmininin Öncülleri	50
4.5.	Örgütsel İklimin Öncülleri	51
4.6.	Örgütsel İklim Alt Değişkenlerinin, Hizmetkâr Liderlik Alt Değişkenleri ile İş Tatmini Alt Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Aracılık Etkisi	53

SONUÇ ve ÖNERİLER	58
--------------------------	-----------

KAYNAKÇA	65
EKLER	75
Ek-1: Araştırmanın Anketi	75

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: İşletmelere Dağıtılan ve İşletmelerden Geri Dönen Anket Sayıları	39
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	40
Tablo 3: Cronbach Alpha Değerleri.....	45
Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	47
Tablo 5: Çoklu Doğrusal Bağlantı (Bağımlı Değişkenler; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini).....	49
Tablo 6: Örgütsel İklim, İş Tatmini ve ÖVD'nin Öncüllerinin Regresyon Analizleri.....	52
Tablo 7: Aracı Regresyon Analizi Sonuçları.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	37
--------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

AR&GE	Araştırma ve Geliştirme
HRM	Human Resources Management
KG	Koşul Göstergesi
LMX	Leader- Member- Exchange
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OLA	Organizational Leadership Assessment
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SMT	Sosyal Mücadele Teorisi
VBF	Varyans Büyütme Faktörü

GİRİŞ

İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve sosyal varlıklar hayatlarını devam ettirebilmek için yardımlaşma ve iş bölümüne ihtiyaç duyarlar. Bu nedendir ki, bireyin kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının dışına çıkıp, bağlı bulunduğu örgüt için gönüllü olarak fazladan çaba göstermesi olarak tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), 1980’li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar, ÖVD’ nin örgütsel ve bireysel verimliliğin artırılmasında büyük öneme sahip olduğunu açıkça göstermiştir.

İş bölümlerinin ve rollerin nasıl paylaşılacağını, kısacası nasıl bir örgüt yapısı içinde bu rollerin yerine getirileceğini toplumun her seviyesinde olduğu gibi örgüt içerisinde de liderler belirlemektedir. Özellikle son yıllarda bu liderlik modellerinden en dikkat çekici olanı Greenleaf (1970) tarafından tanımlanan “Hizmetkâr Liderlik” tir. Barbuto ve Wheeler’a (2006) göre hizmetkâr liderler, çalışanları için her türlü fedakârlıkta bulunmakta, sıkıntılı durumlarında onlara yardımcı olmakta (duygusal iyileştirme), her türlü sorunlarını kendisiyle paylaşabilmeleri için onlara uygun ortamı hazırlamaktadırlar. Hizmetkâr liderler ayrıca, çalışanlarını örgütün vizyonu hakkında bilgilendirerek cesaretlendirmektedirler. Bu da çalışanlarda bir topluluk ruhu oluşturmaktadır. Dolaylı olarak örgütlerinde böyle bir psikolojik hava (örgütsel iklim) oluşturmayı başaran liderler, örgütün geleceği için çok önemli adımlar atmış olacaktırlar. Çünkü kendilerine değer verildiğinin farkında olan ve insani ilişkiler çerçevesinde çalışma hayatına devam eden işgörenler, örgütlerini daha fazla benimseyecekler ve bu çalışma ortamı onların iş tatminlerinin artmasına yol açacaktır. Hizmetkâr lider, çalışanlarına her türlü konuda yardımcı ve destek olma, onların kişisel ve işsel sorunlarına çözüm bulma, onları örgütün geleceği ile ilgili konularda bilgilendirme, cesaretlendirme ve onlara örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlamaya yönelik yön verme özelliğiyle çalışanlarını ve dolayısıyla ÖVD’yi olumlu yönde etkileyecektir.

Schneider ve Snyder’a (1975) göre, bireyler içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde ederler. Bu algılamalara göre şekillenen örgütün psikolojik havası örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel iklim, örgüte kimliğini kazandıran; çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 6). Algılanan örgütsel iklim, çalışanları ne kadar destekleyici ve ne kadar katılıma yönelikse örgüt, çalışanlarından o derecede olumlu geri bildirim elde edecektir. Organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarını ve örgüt iş ortamını olumlu olarak yorumlayan işgörenler tatmin olacaklar ve örgütleri için daha fazla çaba gösterme eğilimine gireceklerdir.

Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından, “işgörenin işinin tamamı veya belirli bir kısmıyla ilgili olarak beslediği olumlu duygular” olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Örgüt açısından ise, iş tatminsizliğinin yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Beehr ve Newman’a (1978) göre iş tatmini yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. Burada sözü edilen özveri de anlaşıldığı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışdır. Çalışanların iş durumuna karşı olumlu duygular içerisinde olmaları, örgütleri için olumlu tepkiler vermelerine yol açacaktır.

Bu çalışmanın amacı, mal ve hizmet üreten işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim ve iş tatmini değişkenlerinin etki edip etmediğini belirlemek, bu değişkenlerin birbirleri arasında ilişki olup olmadığını ve son olarak da örgütsel iklimin, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini ortaya koymaktır. Bu çalışma ayrıca, çalışanların demografik değişkenlerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, şu anki kurumla çalışma süresi, öğrenim durumu, meslek, çalışılan bölüm ve çalışılan organizasyon) hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacını gütmektedir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle çalışma konusu olan değişkenlerle ilgili Türkçe ve İngilizce literatür taraması yapılarak çalışmanın kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim, iş tatmini ve ÖVD kavramları temel esasları ile ele alınarak, çalışmada sunulan model doğrultusunda bu temel kavramlar birbirleri ile teorik olarak ilişkilendirilmiştir. Daha sonra hazırlanan anket

yoluyla, mal ve hizmet üreten ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren on iki işletmenin 284 çalışanından toplanan veriler analiz edilerek istatistiksel sonuçlara ulaşılmıştır. Hipotezleri test etmek için öncelikle çoklu bağlantı testleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olmaması durumunu ortaya çıkarmak, çoklu bağlantıyı belirlemek için varyans büyütme faktörü (VBF) ve koşul göstergesi (KG) teknikleri kullanılmıştır. Daha sonra hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Son olarak da, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi” başlığı altında incelenen bu araştırmadan elde edilen bulgular ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise, araştırmada elde edilen bulguların genel değerlendirmesi yanında, ilgili literatürde daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla kıyaslama yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde araştırma modeline temel teşkil eden ana ve alt kavramlar olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve örgütsel iklim üzerinde durulmaktadır. Takip eden bölümde ise, bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, bu ilişkilere bağlı hipotezler sunulmaktadır.

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

1980’li yılların ikinci yarısında işle ilgili duygulanımın öncülleri ve sonuçlarının kapsamı genişletilerek, öncüller yani duygulanımı yaratan faktörler arasında Staw, Bell ve Clausen’in (1986) de üzerinde durduğu gibi kişilik özellikleri ve eğilimlerin rolü ayrımsanmaya başlanmıştır. İşle ilgili duygulanımın öncüllerinin yanısıra sonuçlarına da Örgüttaşlık Davranışı (OCB- Organizational Citizenship Behaviour) ya da sosyal yönelimli örgütsel davranışlar gibi yeni kavramlar eklenmiştir. Bu araştırmalarda kişilik ile duygulanım ve duygulanım ile davranış arasındaki ilişkiler bireysel analiz düzeyinde incelenmiştir (Sun, 2002: 28). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” kavramı, ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4-5). Burada kastedilmek istenen şey, bireyin kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının dışına çıkıp, bağlı bulunduğu örgüt için gönüllü olarak fazladan çaba göstermesidir. Anlaşıldığı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Bu tür davranışlar, görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 513). Bu kişisel tercih olumlu yönde gelişirse, bireylerin görev faaliyetlerini destekler bir nitelik kazanacaktır. Çünkü bu tür davranışlar içerik itibarıyla, örgüte veya örgüt üyelerine yönelik; zorunlu olmayan, yardımcı ve yapıcı davranışlardır (Bateman vd., 1983; Podsakoff ve Mackenzie, 1994).

Çalışanların, buldukları örgütün kendilerine yüklediği resmi sorumluluklarının ötesinde çalışma istekliliği, öteden beri etkili örgütler için bir gereklilik olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde gerekenin üzerinde yapılan iş davranışları olarak nitelendirilmiştir. Bunlar ne zorunluluktur, ne de emir; fakat yine de örgütün isleyişi için çok önemlidirler (Podsakoff vd., 1997; Bolino, 1999; Chen vd., 2002).

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ ve Bateman (1983) yapmış oldukları çalışmada, ÖVD'nin genel uyum ve diğergamlılık olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak daha sonra Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında (Organ, 1988: 25), geliştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını; diğergamlılık (Altruism), vicdanlılık (Conscientiousness), nezaket (Courtesy), centilmenlik (Sportmanship) ve sivil erdem (Civic Virtue) olmak üzere beş boyutta ele almıştır (Organ, 1988: 25).

ÖVD alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu sınıflandırmasının en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (Mackenzie ve Podsakoff, 1993; Mackenzie ve Podsakoff, 1999; Allison vd., 2001). Bu boyutların her biri aşağıda tartışılmaktadır.

1.1.1.1. Diğergamlılık (Özgecilik): Diğergamlılık, diğer kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989: 157; Podsakoff vd., 2000: 514). Bu davranışın temelinde, işgörenlerin birbirlerine yardım etme duygusu içinde olmaları yatmaktadır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın diğergamlılık boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir. Çalışma ortamında diğergamlılık boyutunu oluşturan davranışlar; işinde başarısız olan bir işgörene yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan işgörene yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan

veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

1.1.1.2. Vicdanlılık: Çalışanların gönüllü olarak, kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışı sergilemeleri vicdanlılık olarak tanımlanmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 148).

Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve kötü sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma; su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma vicdanlılık boyutunda yer alan ÖVD'ye örnek olarak verilebilir (Podsakoff vd., 1993: 7).

1.1.1.3. Nezaket: Organ'a (1988) göre nezaket, "Örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri" olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 47). Dipaola ve Hoy'a (2005) göre ise nezaket; haberdar etme (nezaketen bilgilendirme), hatırlatma, yararlı bilgileri aktarma yoluyla problemlerin önlenmesi; zamanın ve imkânların verimli kullanılması ile ilgilidir.

1.1.1.4. Centilmenlik: Centilmenlik, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikâyet etmeden kabul etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 639). Dipaola ve Hoy'a (2005) göre centilmenlik, şikâyet ve sızlanmalardan kaçınma, zamanı etkili kullanma ve örgüt için yapıcı çalışmalarda bulunma ile ilgilidir.

İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak gösterilmektedir (Organ, 1988: 11). Örgütte negatiflik yerine pozitif olmayı içeren davranışlar sergilemek,

olaylara olumlu tarafından yaklaşmak, kişinin kendisinden en yüksek verimi almasını sağlayacaktır. Çünkü olumsuz düşünceler kişinin bakış açısını daraltacağından dolayı, kişi neler yapabileceğinin farkına bile varamayacak ve bu durum performans üzerine de olumsuz şekilde yansıtacaktır.

1.1.1.5. Sivil Erdem: Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur. Bu tür davranışlar, bireylerin örgütle ilgili konularda tartışıp, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmalarını; bu şekilde sorunlara çözüm önerileri getirmelerini ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Bu boyut altında gösterilen davranışlar; örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere uyum sağlama, örgüt içindeki değişimlerin diğer işgörenler tarafından da benimsemesinde aktif rol oynama, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosundan azami derecede faydalanma, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, işgörenlerin kendilerinden istenmemesine rağmen kendilerini geliştirici kurslara katılma isteği şeklinde sıralanabilmektedir (Organ, 1988: 11). Kısacası sivil erdem, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu hissetmeleri; alınan kararlara ve yapılan toplantılara gönüllü olarak katılımlarını ifade etmektedir (Kidder, 2002: 637).

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı (Schnake, 1991), faaliyette bulunduğu örgüte veya iş arkadaşlarına yardım etme amacı güden bir çalışan tarafından sergilenen davranışlardır. İş performansının aksine ÖVD, iş gereksinimlerinin ötesine geçmektedir. Bu tür davranışlar, kişilerin meslektaşlarına ve işverenlerine yardımcı olmalarını sağlayan gönüllü davranışlara dayanmakla birlikte; bireyin belirlenen sorumluluklarının bir parçası değildir. Schnake (1991), ÖVD örneklerini, “Dakik olmak, diğerlerine yardım etmek, gelişime yönelik önerilerde bulunmak ve iş zamanlarını israf etmeden kullanmak” olarak sıralamıştır.

Organ’a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucunda da performansı arttırmaktadır. Örgütsel

performansın artması sonucunda da yönetsel fonksiyonlara kaynak tahsisi azaltılmış olmaktadır. Böylece serbest kalan bu kaynakların (finansal kaynaklar ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanmakta ve örgütsel başarı arttırılmış olmaktadır.

ÖVD, verimliliğe, performansa ve dolayısıyla örgütsel başarıya yadsınamayacak derecede önemli katkılar sağlamaktadır. Bunlara birçok örnek verilebilir. Örneğin, sergilenen bu gönüllü davranışlar, yönetsel yetkinliği ve çalışanların verimliliğini arttırabilmekte, zaten kıt olan kaynakların örgütün daha verimli amaçları için kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca ÖVD, birimler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü çalışanlar açısından daha çekici ve vazgeçilemez hale getirerek, işten ayrılmaları azaltmakta; örgütün iç ve dış çevre değişikliklerine, gelişen teknolojiye uyum sağlama yeteneğini arttırarak, örgüt performansının sürekliliğini sağlamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513-566).

1.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkâr liderlik, Greenleaf (1970) tarafından geliştirilmiş bir liderlik modelidir (Winston ve Ryan, 2008: 212). Lider olarak hizmetkârlık fikri, kısmen Greenleaf'in büyük kurumlara şekil vermeye çalışmakla geçirdiği yarım yüzyıllık deneyimlerinden ortaya çıkmıştır. Ancak, Greenleaf'in düşüncesi, onun Hermann Hesse'nin ruhani bir konaktaki, bir grup insan tarafından yapılan efsanevi seyahati anlatan "Doğu'ya Seyahat" adlı kısa romanını okumasıyla 1960'larda netleşmiştir. Greenleaf (2003: 15) bu hikâyeyi okuduktan sonra, liderin büyüklüğünün merkezindeki basit gerçeğin "diğerlerine hizmet etmede deneyimli olma" felsefesine dayandığına inanmaya başlamıştır.

Greenleaf (1970), lider olarak hizmetkârlığı savunan yeni bir liderlik psikolojisi tanımlamıştır. Ona göre, bu liderlik tarzı öncelikle, birine hizmet etme; hizmet etmeyi "içten" isteme duygusuyla başlar. Ondan sonra, birine önderlik etmeyi arzulamayı bilinçli olarak seçmek gelir. Hizmetkâr tarafından gösterilen özene göre fark kendini açıkça gösterir ki bu, öncelikle karşıdaki kişinin en yüksek öncelikli ihtiyaçlarının giderilmesine hizmet edilmesini garanti etmektir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 301). Greenleaf'e (1970) göre hizmetkâr lider, diğerlerine hizmet etmeyi

istediği için onlara önderlik eder. İnsanlar, hizmetkâr liderleri isteyerek, özgürce takip ederler; çünkü onlara güvenirler. Hizmetkâr liderler insanları yüceltirler. Bu anlayış doğrultusunda Greenleaf (1970), hizmetkâr liderlerin şu testi geçmeleri gerektiğini dile getirmektedir:

“Hizmet ettiğiniz kişiler gelişti mi? Onlara hizmet ederken, onları daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür, kendi kendini daha fazla idare edebilecek (daha özerk) hale getirdiniz mi? Bu topluluğun içerisinde yer alan en az ayrıcalıklı kesim faydalandırılacak mı? Veya en azından daha da fazla mahrum edilmeyecekler mi?” (Ciulla ve Burns, 2004: 17; Gonzaga University ve Robert K. Greenleaf Center, 2005: 7).

Bu sorulardan hareketle, Greenleaf’in hizmetkâr liderlik fikrinin temelinde, hizmet ederken insanları geliştirmek, iyileştirmek; onları yüceltmek, daha iyi bir konuma getirmek olduğu söylenebilir.

Yılların uygulamacısı olarak Greenleaf’in (1991), “hizmetkâr lider gerçekten ne yapar” konusunda birçok bilgi ve özel tanımlı faaliyetler seçip sunması şaşırtıcı değildir. Bu faaliyetler onun kişisel olarak yaptığı ve gerçek hizmetkâr lider olarak gördüğü kişilerde gözlemlendiği davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda, diğer hizmetkâr liderlerin onlara söyledikleri ve uygulayıcılar olarak “gerçek dünya” da gözlemledikleri hakkındadır. Bu davranış ve hareketler arasında daha baskın olanlarının bazılarına göre hizmetkâr liderler; itinalıdır, takipçilerini iyi tanırlar, takipçilerine ve onların ihtiyaçlarına odaklanırlar, takipçilerini geliştirirler, onları dinlerler, vizyon sağlarlar, takipçilerini ikna ederler, takipçilerle güçlü, sevgi dolu ilişkiler kurarlar, başkalarına yetki verirler, topluluk olma hissi kurarlar, tevazu gösterirler (Anderson, 2008: 2-3).

Liderliğin özünde, sadece örgüt ihtiyaçlarına hizmet eden değil; aynı zamanda izleyicilerinin, müşterilerinin ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet etme ahlaki sorumluluğuna sahip liderler vardır (Greenleaf, 1970; 1973; 1977). Onların izleyicilerine gelince, hizmetkâr liderlik bu konuda büyütme, koruma ve yetki verme olmak üzere üç şey içermektedir. Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeli, kapasitelerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını kabul etmede daha istekli olmaları konusunda onlara yardımcı olmalıdırlar. Bu da liderlerin, takipçilerini

dinlemelerini, onların istek ve ihtiyaçlarını anlamalarını ve onlara destek sağlamada istekli olmalarını gerektirmektedir (Organ vd., 2005: 105).

Hizmetkâr liderler, inandıkları şeye göre hareket ettikleri için, bu yönleriyle diğer iyi niyetli insanlardan ayrılmaktadırlar. Bu nedenle onlar, tecrübe ederek, deneyerek öğrenirler ve risk alarak girişimde bulduklarında; bu riske karşı koyma cesaretine sahiptirler. Maddeci (dünyevi) oldukları için, tecrübesiz görünebilirler ve geleneksel yapıların (insan odaklı ve katılımcı olmayan örgüt yapıları gibi) yerine geçmeye kolaylıkla uyum sağlayamayabilirler (Greenleaf, 2002: 341).

Laub (1999) hizmetkâr liderliğin, insanın kıymetlendirilmesi (insana önem verilmesi), eğitilmesi, topluluk inşa etme, gerçekleri gösterme, liderliği gerçekleştirme ve liderliği paylaşma olmak üzere, altı ayrı öğeden meydana geldiğini belirtmiştir. Hizmetkâr liderliğin bu altı özelliği beraberinde çalışanlara inanmayı; onları teşvik edip harekete geçmelerini sağlamayı; çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurmayı, dürüstlük ve güveni idame ettirmeyi, vizyonun paylaşılmasını getirmektedir. Kişi kendisine değer verildiğini bildiği bir örgütte, daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterecektir. Çünkü tüm bu liderlik özellikleri, kişiyi örgüte bağlamaya, faaliyette bulunduğu örgütü benimsemesini; kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmesini sağlamaya yöneliktir. Bunun sonucu olarak da kişi, işine karşı olumlu duygusal tepkiler gösterecektir. Yani, iş tatmini artacaktır.

Laub (1999) hizmetkâr lideri, kendisinden ziyade takipçilerinin iyiliğini vurgulayan lider olarak tanımlamaktadır. Laub'a göre hizmetkâr lider, insanların gelişimine güç paylaşımı, topluluk oluşturulması, liderlikte güvenilirliğin uygulanması ve takipçilerinin, tüm örgütün ve müşterilerin yararına liderliğini ortaya koyarak katkıda bulunmaktadır (Washington vd., 2006: 700). Bu yönüyle hizmetkâr liderlik, kâhyalık (koruyuculuk, stewardship) ve kâhyalık teorisi gibi liderlik yaklaşımları; aşk, sevgi (şefkat), önemseme, başkalarını düşünme (diğerkâmlık) ve algısal dinlemeyi arttıran moral liderliği yaklaşımlarının örneklerindedir (Barrow, 2004: 44).

Barbuto ve Wheeler (2006) ise, hizmetkâr liderliği beş boyutta ele almıştır. Bu beş boyut, diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi ve örgütsel yönetimi kapsamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 318-319). Hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan bu boyutlar aşağıda tartışılmaktadır.

1.2.1. Diğerkâm Düşünce (Fedakârlık): Diğerlerinin (takipçilerinin) yaşamlarında olumlu farklılıklar oluşturmak için bir liderin sahip olduğu derin (kökleşmiş) arzuyu tanımlamaktadır. Fedakârca sergilenen bu arzu, cömertlik ve hayırseverlikle de yakın ilişkilidir. Çünkü nihai amaç hizmet etmektir ki, liderin diğerkâm düşünceye sahip olması onun kendi menfaatlerinden ziyade, diğerlerini düşünmesini sağlayacaktır ve lider takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için özenle çalıştıracaktır. Diğerkâm düşünceye sahip liderler, astlarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarlar; astlarına hizmet etmek, onların ihtiyaçlarını karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunur hatta gerektiğinde bunun için görev alanlarının dışına bile çıkarlar.

1.2.2. Duygusal İyileştirme: Bu kavram, liderin astlarına adanmışlığını ve astların travma ve sıkıntılı durumlarını atlatarak, onların ruhsal olarak gelişmesine yardım etme becerisini tanımlamaktadır. Duygusal iyileştirmeyi kullanan liderlerin, iyileştirme sürecini kolaylaştırmalarını sağlayan şey, yüksek derecede empati kurabilmeleri ve önemli derecede dinlemeyi bilen kişiler olmalarıdır. Liderler, çalışanların kişisel ve işsel konularını dile getirebilmeleri için bir güven ortamı hazırlarlar. Kişisel travma yaşayan takipçiler, liderin duygusal iyileştirme yeteneği sayesinde liderine sığınacaktır.

1.2.3. Bilgelik: Bilgelik, klasik düşünürlerin tanımlamalarına benzer şekilde, çevreden, etrafta olup bitenlerden haberdar olma ve sonuçları önceden kestirebilme yetisinin harmanlanması olarak anlaşılabilir. Yüksek irfan sahibi liderler, çoğu ortam ve olaylara karşı dikkatli ve önceden hazırlıklıdır (Bierly vd., 2000).

1.2.4. İkna Becerisi: Liderlerin ses muhakemesinde ve zihinsel çerçevede kullandığı bir ölçütü tanımlamaktadır. İkna işinde iyi olan liderler, meseleleri

ayrıntılılarıyla planlamada ve büyük fırsatları kavramlaştırmada yeteneklidir ve bu fırsatları ifade ederken inandırıcıdır.

Onlar izleyicilerini, gözlerinde örgütün geleceğini canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler ve onları inandırıcı gerekçeler sunarak bir şeyler yaptırma konusunda ikna ederler.

1.2.5. Örgütsel Yönetim: Toplumun geliştirilmesi, programlama ve sosyal yardımlar vasıtasıyla topluma olumlu katkı sağlayacak şekilde örgütü hazırlayan liderleri tanımlamaktadır. Bu yöneticilik anlayışı, topluluğun esenliği için sorumluluk alma ahlakını içerir ve alınan kararlar ile stratejiler, her şeyin eskisinden daha iyi olacağını taahhüt eder. Bu özelliğe sahip liderler ayrıca, işyerinde topluluk ruhunu ortaya çıkarmak ve bunu miras olarak bırakmak için çalışırlar.

1.3. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini bireyin işle veya iş tecrübesi ile ilgili tercih edilen duygusal durumu olarak tanımlanmaktadır (Houghton vd., 2007: 45). Araştırmacılar uzun süredir Locke'ın (1969) hem idrak etmeye ilişkin (bilişsel, kavramsal), hem de duygusal (etkisel) öğeleri birleştiren klasik iş tatmini tanımını kabul etmektedirler (Judge ve Ilies, 2004: 661). Brief (1998) de, 1990'lara kadar geliştirilen iş tatmini kuramlarında Locke'ın iş tatmini tanımının esas alındığını iddia etmektedir (Brief, 1998: 86). Locke (1969) iş tatminini, "bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi" olarak tanımlamaktadır. Tanım incelendiğinde, iş tatmininin iş durumuna duygusal, olumlu bir tepki olduğu görülmektedir. Duygusal bir tepki olduğu için gözle görülmez, ancak bireyin işi ile ilgili ifadelerinden anlaşılabilir. Smith, Kendal ve Hulin (1969) de iş tatmini kavramını, "işgörenin işinin tamamı veya belirli bir kısmıyla ilgili olarak beslediği olumlu duygular" olarak tanımlamışlardır.

İş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olmasına rağmen asıl önemi 1930'lı yıllardan sonra anlaşılmaya başlanmıştır. O yıllardan bu yana, endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında "iş doyumu" da yer almaktadır. Konunun hem genel olarak endüstriyel alanda; hem de örgüt bazında bu

kadar önemli olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden birincisi konuya insani açıdan; diğeri ise konuya işyeri açısından bakıldığında ortaya çıkmaktadır. İş doyumu, insani açıdan ele alındığında yaşam doyumuyla ilişkilidir ve bu ikisi bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Örgüt açısından ise, iş doyumu ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla beraber, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini ortaya koymaktadır (Ergin, 1997: 25).

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, konu ile ilgili literatür incelendiğinde “iş tatmini” kavramı yerine; “iş doyumu” ve “iş memnuniyeti” terimlerinin de kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların hepsi de aynı şeyi ifade etmekte olup, bu çalışmada “iş tatmini” kavramının kullanımı tercih edilmiştir. Her üç kavram da, işle ilgili beklentilerinin karşılanması sonucu işgörende beliren olumlu duygu ve tutumları ifade etmekte kullanılmaktadır.

Porter, Lawler ve Hackman (1975), Gruneberg (1979) ve Fincham ve Rhodes (1988) tarafından yapılan iş tatmini tanımları da Locke’nın (1969) kavramsallaştırmasıyla uyum göstermektedir.

Odom, Boxx ve Dunn’a (1990) göre de iş tatmini, iş görenin işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularının tamamını kapsamaktadır (Odom vd., 1990: 157). Bu tanım, iş tatmininin işe karşı gösterilen genel bir tutum olduğunu ifade etmektedir. Kişinin işine karşı tutumu olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabileceğine göre iş tatminini, “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu duygulardır” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı gösterdiği olumsuz tutumuna ise “iş tatminsizliği” demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996). Ortaya çıkan duyguların olumlu veya olumsuz olmasına neden olan faktörler, kişilerin kendilerine has ise içsel; kişilerin dışında gelişen değişkenler ise dışsal faktörlerden söz etmek mümkündür. Luthans’a (1995) göre de, yüksek düzeyde personel verimliliği, bazı içsel ve dışsal ödüllerle sağlanır. Bu içsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesi; dışsal ödüller ise, terfi, ek ödenek gibi araçlardır (Luthans, 1995: 158). İş tatmini, içsel (işin kendisi ile ilgili) faktörler ve dışsal faktörlerden oluşmaktadır (Özdemir, 2006: 126).

1.3.1. İçsel İş Tatmini: İş tatmininin içsel faktörleri; takım olarak çalışma zevki, işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ortamı, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açıklığı, yetenek ve bilgilerinizi uygulayabilme olanağı, işyerinde bilgi ve becerileri geliştirebilme olanağı, yöneticinin yeterliliği, günlük çalışma süresi, çalışma gün ve saatlerinin işgörene uygunluğu, işgörenin işletmeye verdiği önem olarak ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2006: 126). Warr, Cook ve Wall (1979) da, iş tatminini içsel ve dışsal iş tatmini olarak ele almışlardır.

1.3.2. Dışsal İş Tatmini: İş tatmininin dışsal faktörünü oluşturan değişkenler ise; işyeri koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.), ücret, işyerinin sağladığı imkânlar (barınma, yemek sigorta vb.), terfi ve ücret artışının başarı ile ilişkisi olarak ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2006: 126). Özdemir'in (2006) örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında iş tatmini ile ilgili yapılan faktör analizi sonuçları, Herzberg'in (1974) çift faktör kuramını destekler niteliktedir. Çift faktör kuramında iş tatmininin boyutları, içsel ve dışsal faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerden "Motive Edici Faktörler (iş tatminini etkileyen içsel faktörler)," işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınmadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive eder. "Hijyen Faktörler (iş tatminini etkileyen dışsal faktörler)" ise; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bu faktörler, tatminsizliğe neden olan etmenlerdir. Ancak eğer bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır.

1.3.3. İşletmeler ve İnsan Kaynakları Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, işin işgören için önemi ve işgörenin işten beklentileri ile elde ettikleri arasında algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Khaleque ve Rahman, 1987: 401-402).

Luthans'a (1995) göre de, iş tatmini üç boyutta tanımlanabilmektedir. Bunlardan birincisi, iş tatmininin çalışanların iş durumuna gösterdiği tepki ve verdiği yanıt şeklinde görülmesidir. Bu yanıt, duygusal bir yanıttır ve böyle olduğu için görülmez; sadece hissedilebilir, ifade edilebilir. Bu boyut, Locke'n (1969) iş tatmini tanımında da yer almaktadır. İkincisi, iş tatmininin; beklentilerin ne ölçüde

karşılandığı yoluyla saptanabilmesidir. Örneğin eğer çalışanlar, çalışmalarının karşılığı olarak hak ettikleri ücreti alamıyorlarsa; bu durum iş tatminsizliği ile sonuçlanacaktır. Buradan hareketle, “çıktılar beklentileri karşılıyor ise iş tatmini, karşılamıyor ise iş tatminsizliğinden bahsedilir” diyebiliriz. Tabi bu durumda da, çalışanların beklentilerinin tam olarak bilincinde olmaları önem arz etmektedir. Üçüncü ve son olarak da iş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bu durum, ücret ve işin kendisi dışında; kendini gerçekleştirme, çalışanın mevkisi, çalışma arkadaşları ve işverenin davranışları (yönetim tarzı) gibi örgütteki farklı konulara da işaret etmektedir (Luthans, 1995: 3).

İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasından kaynaklanmaktadır (Yousef, 1998: 184).

İş tatmininin hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. İş tatmini, çalışanları işlerine bağlama, yüksek moral sağlama ve örgüte de işyerinde bütünleşme sağlama açısından faydalar sağlamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58-59). Nitekim, literatürde; iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık, iş başarımı gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Tuten ve Neidermeyer, 2004: 26; Lambert vd., 2001: 233; Currivan, 1999: 495; Gaertner, 1999: 479).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin düşük olması, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini; örgütün iç ve dış tehditlere karşı göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta zamanla yok edebilir (Akıncı, 2002: 3). Bu açıdan ele alındığında verimlilik, işgören ilişkileri, devamsızlık ve işgücü devir oranı bakımından iş tatmin sonuçlarının örgüt için oldukça önemli olduğu dikkat çekmektedir.

Bunların yanısıra, işgörenin sağlığı ve gönenci açısından da iş tatmini önemli görülmektedir (Khaleque ve Rahman, 1987: 401-402). İş tatmini düşük

işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner, 1992: 119).

1.4. Örgütsel İklim Kavramı

Örgütsel iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir (Katz ve Kahn, 1977: 123). Örgütsel iklim, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılmıştır (Schneider ve Snyder, 1975; Shalley vd., 2000).

Schneider ve Snyder'a (1975) göre, bireyler içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılar elde ederler. Kişi, iklimi "iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici" olarak algılayabilir. Bireyin iklime ilişkin bu ve buna benzer algılamaları organizasyona ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır (Schneider ve Snyder, 1975: 319). Shalley, Gilson ve Blum'e (2000) göre de örgütsel iklim, örgüt iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Örgütsel iklim, algıya dayalı olduğu için, "psikolojik iklim" olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel iklim, örgütün politika ve diğer uygulamalarıyla da ilgilidir. Nitekim çalışanlar işyerinde, çok sayıda (çoğunlukla tutarsız ve çelişkili) politika, prosedür ve uygulamalarla karşılaşmaktadırlar. Onlar, işyerinde altı çizilerek belirtilen öncelikleri ve dolayısıyla karşılaşmış oldukları farklı politika ve prosedürleri yorumlayarak anlamlandırmaya çalışırlar. Bu nedenle, iklimin temel anlamı, çalışanların eş zamanlı olarak üst yönetimin politik ve prosedürel faaliyetlerinden ve yöneticilik faaliyetlerinden kaynaklanan istenen rol davranışlarının, sosyal olarak anlamlandırılmış belirtilerine bağlıdır (Zohar ve Luria, 2005: 616).

Pritchard ve Karasick (1973) örgüt iklimini, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamıştır. Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından

oluşması, örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanması, iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturması ve faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini taşımasıdır (Batlis, 1980: 233). Örgütsel iklim, örgüte kimliğini kazandıran; çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 6).

Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt (2001) tarafından örgütsel iklim, “yönetmel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağıllığı ve işbirliği ve uyum” olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Rogg vd., 2001: 436). Rogg vd.’leri bu üç boyutu aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

1.4.1. Yönetmel Yetkinlik ve Tutarlılık: Yönetmel yetkinlik ve tutarlılık, yöneticilerin çalışanları ile ilgili uygulamalarında ve örgütsel amaç ve politikaların ifadesinde tutarlı olma derecesine işaret etmektedir.

1.4.2. İşgören Bağıllığı: İşgören bağıllığı, çalışanların örgütsel amaçları ve refahı destekleme derecesini göstermektedir.

1.4.3. İşbirliği ve Uyum: Örgütsel iklimin işbirliği ve uyum boyutu ise, örgüt dâhilindeki çeşitli birimler ve bunların birbirlerine olan güven derecesiyle ilgilidir.

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, araştırmaya konu olan hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin birbirleri arasında ilişkiler teorik olarak ortaya konulmaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye, örgütsel iklimin aracılık etkisi de incelenmektedir. Bu doğrultuda, her bir değişkenin alt değişkenleri, diğer değişkenlerin alt değişkenleri ile ilişkilendirilmektedir.

2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Barbuto ve Wheeler'ın (2006) beş hizmetkâr liderlik boyutu (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi ve örgütsel yönetim) ile Organ'ın (1988) geliştirmiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında benzerlikler ve ilişkiler olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik boyutlarından olan “diğerkâm düşünce (altruistic calling)”, liderin takipçilerine hizmet etmek, onların ihtiyaçlarını gidermeye çalışmak için hiçbir yardımı esirgememesini ifade ederken, ÖVD alt boyutlarından olan diğergamlılık da benzer şekilde diğer kişilere yardım etmeye veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışlar sergilemeyi ifade etmektedir. Hizmetkâr liderlikte, liderin çalışanlarına hizmet etmeyi gönülden istemesi esas iken; çalışanların sergilemiş oldukları ÖVD'ler de gönüllülük esasına dayalı birey davranışlarını tanımlamaktadır. Her iki boyutun temelinde de gönüllü olarak yardım etme fikrinin yattığı görülmektedir. Kendisine lideri tarafından yardım edilen çalışanın da diğer çalışana ve organizasyona karşı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenir.

Hizmetkâr liderlik alt boyutu olarak diğerkâm düşünce ile ÖVD alt boyutlarından olan vicdanlılık arasında ise şöyle bir ilişki mevcuttur. Lider, takipçilerinin daha iyi performans göstermeleri için hiç bir fedakârlığı onlardan esirgemezken; takipçiler de kendilerinden beklenenden daha iyi bir performans gösterebilmek için örgütlerine karşı gereken fedakârlığı gösterirler. Bunun için

gerektiğinde bir takım şeylerden ödün vermekten çekinmezler. Örneğin, gerektiğinde mesai ücreti verilmediği halde işlerini zamanında bitirebilmek için mesaiye kalırlar. Bu onlar için bir zorunluluk olmadığı halde vicdanlarını rahatlatmak için bu tür davranışları sergilerler.

ÖVD'nin alt boyutlarından biri olan nezaket kavramı, birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan çalışanların, örgüt içinde işle ilgili her türlü bilgiyi birbirlerine aktarmaları; birbirlerini uyararak, hatırlatarak, olup bitenlerden haberdar ederek ortaya çıkabilecek problemlerin önceden önlenmesini sağlayarak birbirlerine yardımcı olmalarını ifade ederken; diğerkâm düşüncenin temelinde de liderin, çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermek için hizmet etmesi, onlara bu şekilde yardım etmesi vardır.

Hizmetkâr liderliğin “duygusal iyileştirme” alt boyutu, liderin takipçilerinin sorunlarıyla bire bir ilgilenmesini, onların ruhsal olarak iyileşmelerine yardımcı olmasını ifade etmektedir. Lider, takipçilerinin gerek kişisel ve gerekse işsel konulardaki sıkıntılarını rahatlıkla dile getirebilecekleri bir güven ortamı hazırlar. Liderin bu yeteneği, takipçilerin lidere bağlılığını arttıracaktır. Bu nedenle duygusal iyileştirme boyutunun, ÖVD'nin “vicdanlılık” boyutuyla ilişkili olduğu görülmektedir. Çünkü lider tarafından yaratılan bu güven ortamında, liderlerine bağlılıkları da artmış olan çalışanlar; örgütleri için kendilerinden beklenenden daha fazla performans sergileme eğilimine gireceklerdir. Sıkıntılı durumlarında kendilerine destek olan liderlerine karşı olan borçlarını, örgütlerini sıkıntıya sokmayarak (işlerin zamanında bitmesi; su, elektrik vb. kaynakları tasarruflu kullanma gibi) ödeyeceklerdir.

Hizmetkâr liderliğin “bilgelik” alt boyutu, liderin etrafta olup bitenlerden, bunların olası sonuçlarından haberdar olma ve ileri görüşlülük yetisini ifade etmektedir. Bu yetiye sahip liderler, çoğu ortam ve olaylara karşı dikkatli ve önceden hazırlıklıdır. Liderlerinin bu özelliğinin farkında olan takipçiler, karşılaşılan sorunları veya zorlukları şikâyet etmeden kabul ederler. Bu zorlukların elbirliğiyle aşılacağına inanarak, pozitif tutum ve davranışlar sergilerler.

Hizmetkâr liderliğin “ikna becerisi” alt boyutu liderlerin, takipçilerini örgütün gelecekte olmasını arzuladıkları yeri (vizyon) gözlerinde canlandırmaları ve arzulanın noktaya ulaşabilmek için onları daha fazla performans göstermeleri konusunda cesaretlendirebilmeleri için, uygun ses tonu ve üslupla inandırıcı gerekçeler sunmalarını ifade etmektedir. Liderleri, örgütün vizyonunu kendileriyle paylaştığı için takipçiler kendilerine değer verildiğini hissederler. Vizyona ulaşmak için öylesine adapte olmuşlardır ki, bu yolda her türlü fedakârlığı göstermeye hazırdırlar. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin “ikna becerisi” boyutu ÖVD’nin diğergamlılık boyutuyla ilişkilidir. Yine aynı şekilde vizyona ulaşmak için çalışanlar, ÖVD’nin vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının hepsini sergileyeceklerdir. Kısacası, hizmetkâr liderliğin “ikna becerisi” alt boyutu ile ÖVD’nin tüm boyutlarının ilişkili olması beklenmektedir.

Hizmetkâr liderliğin “örgütsel yönetim” alt boyutu liderlerin, topluma olumlu katkı sağlayacak şekilde örgütü hazırlamaları anlamına gelmektedir. Bu özelliğe sahip liderler ayrıca, işyerinde topluluk ruhunu ortaya çıkarmak ve bunun devamlılığını sağlamak için çaba göstermektedirler. Böylelikle sosyal sorumluluk alan ve topluluk ruhu içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar, topluluk olmanın beraberinde getirdiği yardımseverlik (ÖVD’nin diğergamlılık boyutu); iş arkadaşlarıyla her türlü bilgiyi paylaşma, birbirine danışma, hatırlatma (ÖVD nezaket boyutu); iş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, olaylara olumlu yönden yaklaşmak (ÖVD centilmenlik boyutu) türünde gönüllü davranışlar sergileyeceklerdir.

Ehrhart’a (2004: 69-70) göre hizmetkâr liderlik davranışı, liderlerin astlarıyla olan ilişkilerinin kalitesini biçimlendirerek ve onların ilerleme ve gelişmelerine yardım ederek "hizmet etmeyi" içermektedir. Ehrhart (2004) çalışmasında, kişisel düzeyde ve birim düzeyinde ÖVD’nin belirleyicileri olarak hizmetkâr liderlik ve prosedürel adalet iklimini incelemiştir. Araştırması sonucunda hizmetkâr liderliğin, kişisel düzeyde ÖVD’nin yardım etme ve vicdanlılık davranışlarını etkilediğini ve bu etkilere kısmen prosedürel adalet iklimi algılamalarının aracılık ettiğini bulmuştur. Aynı şekilde birim düzeyinde de benzer sonuçları elde etmiş ve hizmetkâr liderliğin sadece ÖVD’nin vicdanlılık boyutu

üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, prosedürel adalet iklimi algılayışının bu etki üzerinde dolaylı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Walumbwa, Hartnell ve Oke (2010) hizmetkar liderliğin, prosedürel adalet iklimi ve hizmet iklimi olmak üzere iki tür iklim (procedural justice climate and service climate) ve çalışan davranışları aracılığıyla ÖVD üzerindeki etkisini incelemek amacıyla ampirik bir araştırma yapmışlardır. Onlar, sosyal mübadele ve sosyal öğrenme teorilerinin yardımıyla, liderlerin kişisel düzeydeki davranışları ve durumsal bağlamları (şartları) etkileyen liderlik etkililiklerinin gücünü nasıl arttırdıklarını anlamaya çalışmışlar ve araştırmaları neticesinde, hizmetkâr liderliğin ÖVD'yi farklı mekanizmalarla (süreçlerle) etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Hizmetkâr liderlik davranışı, çalışanların düşünce ve davranışlarını olumlu olarak etkileyen, her zaman hissedilen, yaygın bir sosyal bağlam yaratmaktadır. Bu liderlik davranışı, takipçilerin çevrelerini anlamaları ve onu yorumlarından yola çıkarak durumsal ipuçları elde etmekte olup (Takeuchi vd., 2009); böylelikle çalışanların düşünce ve davranışlarını etkilemektedir. Bu bakış açısı, liderlerin gruba karşı olan davranışının takipçileri nasıl etkilediğini göstermesine rağmen, Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) (Blau, 1964) takipçilerin neden liderin davranışlarına karşılık verdiklerini açıklamaktadır (Walumbwa vd., 2010: 519).

Gönüllülük esasına, işbirlikçi davranışlara ve maddi olmayan ödüllere dayanması sebebiyle birçok araştırmacı ÖVD'nin temelini sosyal mübadele teorisine dayandırmıştır (Özaslan vd., 2009: 102). Şüphesiz hizmetkâr liderlikle, ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklamada da, Sosyal Mübadele Teorisi'nden yararlanmak akıllıca olacaktır.

1964 yılında Blau tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Blau, 1964) göre sosyal etkileşimin üstünlüğü, menfaatine çalışılan kimseyi, kendisine yapılan iyiliğin karşılığını vermesi için “söylenmemiş (niteliği belirlenmemiş) yükümlülüğe” sevk etmesidir. Burada sosyal etkileşimden kastedilen şey, birinin menfaatine çalışan kişi ile menfaatine çalışılan kişi arasında geçen ilişkidir. Bu ilişki çoğu zaman, bir söylenmemiş karşılıklılık biçimi olarak tarif edilmektedir.

Söylenmemiş karşılıklılıkta insanlar, fark edilebilir bir mübadele (alış-veriş) dengesi oluşuncaya kadar, kendilerine yapılan iyiliğin karşılığını vermeye çaba gösterirler (Blau, 1964). Bu karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kısacası sosyal mübadele ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler, gönüllü olarak sergilenen davranışlardan oluşmaktadır.

Liderler, çalışma grubundaki tüm takipçilerine karşı özgecil, destekleyici ve geliştirici davranışta buldukları zaman, takipçiler bu davranışlara karşılık verirler. Mübadelenin özel bir biçimi olarak takipçiler, lidere karşı ÖVD sergilerler. Ve takipçiler, liderin davranışlarına karşılık olarak, oluşan pozitif sosyal çevreyi desteklemek ve devamlılığını sağlamak için “Mübadele” nin genel bir biçimi olarak ÖVD sergilerler (Walumbwa vd., 2010: 519).

Hizmetkâr liderliğin işgören davranışları ve dolayısıyla ÖVD ile nasıl bir bağlantısı olduğunu ortaya koymak için sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1977) ve sosyal değişim teorisinden (Blau, 1964) yardım almak gerekir. Sosyal öğrenme teorisine göre bireyler “çekici ve güvenilir modellerin tutum, değer ve davranışlarına önem vererek ve bunların benzerini veya daha iyisini yapmaya çalışarak öğrenirler (Brown ve Trevino, 2006: 597). Liderler, takipçileri için örnek bir model konumundadırlar. Takipçiler, liderin tutum ve davranışlarını izler, değerlendirir ve bunun sonucunda çeşitli algılara kapılırlar. Hizmetkâr liderler, işgörenlerin gelişimine katkıda bulunmayı, onların ihtiyaçlarını karşılamayı; sorunlarına çözüm bulmayı çok fazla önemserler. Hizmetkâr lider, yardımseverliği, çalışanlarına değer vermesi, ikna yeteneği, ileri görüşlülüğü ve örgütün vizyonuna ulaşabilmesi konusunda içinde taşıdığı heyecan ve başarı azmi ile çalışanlarını etkilemektedir. Şüphesiz hiç kimse bu tür tutum, davranış ve kişilik özelliklerine tepkisiz kalmaz.

Bütün bu nedenlerden dolayı takipçiler de, hizmetkâr liderleri “çekici, etkileyici” olarak algırlar. Bu kavram liderliğin bireysel farklılıkları açısından da desteklenmektedir. Liderliğin bireysel farklılıklarında çalışanların tutumları, liderlik davranışlarının farklı algılanmasından ve kavramsal kategorileşmesinden etkilenmektedir. Bu perspektiflere önem verdikçe, hizmetkâr liderlik davranışının, belirgin olarak takipçilerin tavırlarını olumlu olarak etkileyeceği ve sonuçta ÖVD’ye

daha fazla katkı sağlayacağı beklenmektedir (Walumbwa vd., 2010: 519). Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 1: Hizmetkâr liderlik (diğererkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.2. Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Moran ve Volkwein (1992) örgütsel iklimi, iklimin belirli özelliklerine işaret ederek tanımlamayı tercih etmişlerdir. İklim, örgütü benzerlerinden ayıran ve önemli ölçüde süreklilik arz eden bir özelliktir. Moran ve Volkwein'e (1992) göre iklim; "otonomi, güven, uyum, destek, takdir, yenilikçilik ve adalet gibi hususlarda çalışanların ortak algılamalarından, çalışanların birbirleriyle etkileşiminden oluşan; herhangi bir durumda ortamı tanımlayan, örgüt kültüründen çıkış yapan baskın norm ve tutumları ve davranışı biçimlendiren ve etkileyen çerçeve" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamada işgörenin örgütü "algılayış" biçimi olarak tanımlanan örgütsel iklimin çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğine değinilmiştir.

İşgörenin faaliyette bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgütsel iklim kapsamındadır. Örgütsel iklim, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun, yani çalışan ve yöneticilerin oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (Wiener, 1988: 534-545; Aydın, 1986: 111). Böylelikle örgütsel iklimi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşimi, çalışanların nasıl algıladığı olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Çalışanların, örgütün psikolojik havasını olumlu olarak algılayabilmelerini sağlamak büyük oranda yöneticinin görevidir. Bu bağlamda yöneticinin, etkin yönetim bilgi ve deneyimine sahip olması ve çalışanları ile ilgili uygulamalarında ve örgütsel amaç ve politikaların ifadesinde tutarlı olması (Rogg vd., 2001) büyük önem arz etmektedir.

Kişi, iklimi “iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici” olarak algılayabilir (Schneider ve Snyder, 1975: 319). Destekleyici iklim, uygun bir örgütsel yönetim uygulama yaklaşımıyla sağlanabilir. Shore ve Wayne’e (1993) göre, algılanan örgütsel destek (örneğin, örgütsel vatandaşlık, etkili yönetim), çalışan davranışları için güçlü bir öngörü niteliğindedir. Çalışan algılamaları, çalışan katılım programları örgüt için yararlar oluşturabilir ve kişi örgütsel vatandaşlık hakkında olumlu duygulara ulaşır ve bu duygular da, destekleyici örgütsel iklim ile yapılır.

Ay ve Çelik’e (2003) göre de çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Örgüt vatandaşlığının oluşturulmasında destekleyici iklimin etkisi büyüktür.

Algılanan örgüt biçimi ile ÖVD arasındaki ilişkiyi Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) ile açıklamak yerinde olacaktır. Çünkü kişi, yönetim tarafından desteklendiğini hissettiği bir örgütte, kendisini güvende hissedecek ve örgüte bağlılığı artacaktır. Örgütsel bağlılığı artan çalışan SMT bakış açısı gereği, olumlu bir psikolojik ortamda çalışmasına hizmet eden örgütüne karşı, gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergileyecektir. Bu karşılıklı etkileşim gözle görülür bir alış-veriş dengesi oluşuncaya kadar devam edecektir.

İyi yönetim, olağan yeteneğe sahip insanların olağan üstü iş yapmasını sağlamaktır. İyi yöneticilik sadece planlama ve denetleme faaliyetleri ile sınırlı değildir. Yönetici, yeniliklerin nasıl ortaya çıktığını, örgütsel iklimin ne kadar etkili olduğunu, iyi bir düşüncenin meyve vermesini sağlamak için hangi adımların atılabileceğini bilir (Marşap, 2003: 76). Görevinin gerektirdiği sorumlulukları bilen, yöneticilik işinde iyi olan ve işini yaparken tutarlılık gösteren bir liderle çalışmak, çalışanlar üzerinde hiç şüphesiz olumlu duygular yaratacaktır.

Ancak Vey ve Campbell (2004) ÖVD’nin vicdanlılık ve nezaket boyutlarını, diğer ÖVD maddelerinden daha çok rol içi (tanımlı davranışlar)

davranışlar olarak nitelendirirken; diğergamlılık ve sivil erdemi ise daha çok, ekstra rol davranışı olarak ele aldıkları araştırmaları sonucunda, “yönetmel deneyim” ve rol içi davranışlar olarak “diğergamlılık, nezaket, centilmenlik” arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Bu bulgular, örgütsel iklimin alt boyutlarından yönetmel yetkinlik ve tutarlılık ile ÖVD arasında ilişki olmadığını göstermektedir.

Rogg vd.’lerine (2001) göre işgören bağlılığı, çalışanların örgütsel amaçları ve refahı destekleme derecesini ifade etmektedir (Rogg vd., 2001). Yazında örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili bir mutabakat olmamakla beraber örgütsel bağlılığı; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür. Duygusal bağlılık, örgüt amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır (Gürbüz, 2006: 58-61).

Ehrhart (2004) hizmetkâr liderliğin, ÖVD’nin yardım etme (altruizm) ve vicdanlılık davranışlarını etkilediğini ve bu etkilere kısmen prosedürel adalet iklimi algılamalarının aracılık ettiğini bulmuştur. Bu bulgular, örgütsel iklim aracılığıyla ÖVD’nin oluştuğuna işaret etmektedir.

Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach (2000), örgütsel karakteristiklerin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkisi olduğunu savunmaktadırlar. Çalışma gruplarının varlığı, bunlar arasındaki işbirliği ve uyum örgütsel vatandaşlık davranışına sebep olmaktadır (Podsakoff vd. 1993). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, algılanan örgütsel iklim ile ÖVD arasında ilişki olduğu beklenmektedir.

Literatürde farklı boyutlandırmalara rastlansa da bu çalışmada, Rogg ve arkadaşları (2001) tarafından, “yönetmel yetkinlik ve tutarlılık”, “işgören bağlılığı”, ve “işbirliği ve uyum” olmak üzere üç boyutta ele alınan örgütsel iklimin

incelenmesi uygun görülmüştür. Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 2: Örgütsel iklim (yönetmel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağıllığı, işbirliği ve uyum) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.3. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Literatürde en yaygın olarak kullanılan iş tatmini tanımlamasını Locke (1969) yapmıştır. Ona göre iş tatmini, “bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” olarak tanımlanmaktadır. Tanım incelendiğinde, iş tatmininin iş durumuna duygusal, olumlu bir tepki olduğu görülmektedir. Duygusal bir tepki olduğu için gözle görülmez, ancak bireyin işi ile ilgili ifadelerinden anlaşılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4-5). Bu iki kavramın tanımlarından yola çıkarak aralarında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Bireyin işiyle ilgili gönüllü olarak fazladan çaba göstermesi demek, kişinin işine karşı olumlu bir tutum sergilediğini gösterir. Birey faaliyette bulunduğu örgütten (çalışma ortamı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma süresi gibi) ve örgütünün kendisine sunduğu imkânlardan (ücret, terfi olanakları vs.) memnunsu işinden tatmin olacaktır. Nihayetinde, kendisinde bu tür olumlu duygular yaratan örgütüne, onun için fazladan çaba göstererek karşılık verecektir.

Bateman ve Organ’ın çalışması (Bateman vd., 1983), davranış ve tutumlar üzerinde fazla iş yükünün etkilerini test etmeye yönelik bir proje biçimini ele almıştır. Araştırmacılar, 6-8 hafta diliminde iki farklı zamanda, Indiana Üniversitesi’nden akademik nitelik taşımayan bir grup çalışanın fazla işyükü, kişilik, davranış ve tutumlarını ölçmüşlerdir (Organ vd., 2005: 15-16). Bu çalışma, sebep-sonuç ilişkisinin yönü hakkında bazı makul çıkarımlar elde etmeyi amaçlamıştır.

Netice itibariyle de, yapılan araştırmalar ÖVD'nin temelinde iş tatmininin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Beehr ve Newman'a (1978) göre iş tatmini yüksek olan çalışanlar, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. Aksine iş tatmini düşük olan çalışanların ise, iş tanımlarının dışına çıkmaksızın kendilerine verilen görevle yetinmeyi tercih edecekleri beklenmektedir.

Diğer taraftan iş tatminindeki azalmalar, kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, endişe (anksiyete), depresyon, yorgunluk gibi öznel duygulanımlar ve soğuk algnlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Beehr ve Newman, 1978).

Bu sorunların iş yaşamına yansımaları da, psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma vb.), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar-geç gelmeler, çok sık rapor alma ya da uzun süreli çay molaları vb.), verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgrde azalma, duyarsızlıklar, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün ve şahin, 2006: 33; Solmuş, 2004: 195-197).

Sosyal bilgi işleme yaklaşımına göre bilişsel ögeler, çalışanların tatmin düzeylerini belirleyen temel etmenlerdendir (Dikmen, 1995: 122). Salancik (1977), tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini ne srmuştr. Buna göre özellikle, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir. Davranışa yönelik bu bağlılığın oluşabilmesi için ise, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtın psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gl, 2002: 49).

Bu bilişsel öğeler, kişinin çalışmakta olduğu örgüt içerisinde yaşayarak öğrendiği bilgi (sosyal bilgi) ve deneyimlerden meydana gelmektedir. Örgütün psikolojik ortamı (örgütsel iklim) içerisinde yer alan bilişsel öğeler ve içinde bulunulan durum, kişileri memnun edip, onlarda iş tatmini oluşumuna neden olursa; kişilerde örgütsel bağlılık oluşacak ve nihayetinde çalışanlar örgütleri için gönüllü davranışlar sergileyeceklerdir. Bu şekilde, Sosyal Bilgi İşleme Yaklaşımı'nın alış-veriş döngüsü gerçekleşmiş olacaktır. İşgören, çalıştığı örgütten aldıklarını yine, hatta fazlasıyla örgütüne verecek; ona borçlu kalmamış olacaktır.

1980'li yılların ikinci yarısında işle ilgili duygulanımın öncülleri ve sonuçlarının kapsamı genişletilerek, öncüller yani duygulanımı yaratan faktörler arasında Staw ve diğerlerinin de (1986) üzerinde durduğu gibi kişilik özellikleri ve eğilimlerin rolü ayrımsanmaya başlanmıştır. İşle ilgili duygulanımın (ruh hali) öncüllerinin yanısıra sonuçlarına da Örgüttaşlık Davranışı (OCB-Organizational Citizenship Behaviour) ya da sosyal yönelimli örgütsel davranışlar gibi yeni kavramlar eklenmiştir (Sun, 2002: 28).

George (1990), kişilik özellikleri olarak olumlu ve olumsuz duygulanımdan söz eder. Olumlu duygulanım, bireyin genel anlamda sağlıklı olduğuna, dış dünya ile zevk veren ve etkili bir iletişimi olduğu gibi pozitif duygu durumlarını yaşantılama eğilimine; olumsuz duygulanım ise bireyin gerginlik, kaygı ve üzüntü gibi negatif duygu durumlarını yaşantılama eğilimine işaret eder. George, bu kişilik özelliklerinin bireylerden oluşan grupların duygulanım atmosferini (örgüt iklimi), yani grup içindeki tutarlı ve homojen tepkileri oluşturacağını, bu tepkilerin tutarlı olmaması durumunda grup duygulanım atmosferinden söz edilemeyeceğini söyler. George (1990)'a göre, örgüt içindeki grupların olumsuz duygulanım atmosfer düzeyi yüksekse devamsızlık, olumlu duygulanım atmosferi düzeyi yüksekse örgüttaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır (Sun, 2002: 28). Kısacası olumlu duygulanım, iş tatmin düzeyinin yükselmesine yol açarken; bu da örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaracaktır.

Feather ve Rauter (2004), örgütsel vatandaşlık davranışının bağlı olduğu faktörleri saptamak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda, örgütle ilgili taahhüt

(kendini örgüte adama), örgütsel özdeşleşme (identification), iş tatmini, ikna etme (influence), çeşitlilik-değişiklik (variety) ve beceri kullanımı ölçülerinin arasında istatistiksel yönden anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Feather ve Rauter, 2004: 86).

Literatür incelendiğinde, birçok araştırmacı tarafından ÖVD ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Farklı ÖVD boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür (Sosyal Mübadele ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi). Bu teorilerin çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturmaktadır. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyecektir. ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin ÖVD sergilemede etkili olduğunu göstermektedir (Netemeyer vd., 1997: 85-98). Sosyal Mübadele Teorisi’ni benimseyenlere göre, lider ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiyel etkileşim, çalışanların faaliyette buldukları örgütleri için daha fazla zaman ve çaba harcamalarına yol açmakta, daha yaratıcı ve daha sorumlu davranmalarını sağlayarak örgütün geneli için fayda yaratılmasını sağlamaktadır (Dansereau vd., 1975; Graham, 1991).

İçsel olarak tatmin edici işin, örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarttığı savunulmaktadır (Podsakoff vd., 1993). İş tatmininin nezaket, centilmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine de rastlanmıştır (Organ ve Ryan, 1995). Tüm bu bilgiler ışığında iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olması beklenmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 3: İş tatmini (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.4. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Hizmetkâr liderler takipçilerin katılımcılıklarını, onların gelişimlerine katkı yaparak ve çalışanların bilgi birikimini önemli kararlar vermeden önce göz önünde bulundurarak etkilerler. Sosyal mübadele teorisiyle (Blau, 1964) de tutarlı olarak takipçilerin gelişimi ve katılımcılığı ile ilişkili olan lider davranışı, takipçilere olumlu psikolojik destek ve yüksek dereceli faydalar sağlar (örneğin güven ve minnettarlık). Böylece yöneticiye (supervisor) olan bağlılığın da artmasına yardımcı olunur (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderlik bu sayede, yöneticiye olan bağlılık yoluyla ve takipçilerin vatandaşlık davranışı sayesinde, birbirlerine (bilgi v.s.) alıp verme yoluyla, olumlu bir sosyal değişim yaratır (Walumbwa vd., 2010: 520). Çalışanlar ortaya çıkan bu olumlu değişimi destekleyici psikolojik iklim olarak algılayabilirler. Çünkü hem kendilerine değer verilmiştir, hem de gelişimlerine katkıda bulunulması konusunda her türlü destek kendilerine verilecektir. Bu noktada hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce ve örgütsel yönetim boyutlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Hizmetkâr liderliğin bu boyutlarıyla, içsel ve dışsal iş tatmini arasında olumlu ilişkiler olduğu beklenmektedir.

Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu düşüncesi birçok çalışmaya konu olmuştur. Örneğin, Hebert (2004); Irving (2004); Laub (1999), beklendiği gibi hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Irving, 2005: 72).

Hebert'in (2004) ampirik çalışması, iş tatmininin önemli ölçüde hizmetkâr liderlik davranışlarına bağlı olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Hebert, takipçiler açısından fark edilen hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamış, hizmetkâr liderlik algılamaları ve genel ve içsel iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Irving (2004) teorik çalışmasında da, iş tatmininde karşılaştırmalı öğeler sağlayan yedinci bir ölçeğin yanısıra OLA'nın (Organizational Leadership Assessment- Örgütsel Liderlik Değerlendirmesi) başlıca altı alt ölçeğinin listesinden ibaret olan bir ölçek kullanmıştır. Bu yedinci ölçek, insanlara değer verme, onları geliştirme, topluluk inşa etme, güvenilirlik sergileme, liderlik sağlama, liderliği

paylaşma ve iş tatmini öğelerinden oluşmaktadır. Böylelikle, OLA'nın başlıca altı ögesi örgütsel ortamlardaki hizmetkâr liderliğin önemli özelliklerinin değerini ortaya koymuştur (Irving, 2004: 3).

Kim (2002), ABD'de kamu çalışanları üzerinde iş tatminini araştırdığı çalışmada katılımcı yönetimin ve etkin ast- üst ilişkisinin çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Barbuto ve Wheeler (2006) araştırmaları neticesinde, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Onlara göre hizmetkâr liderlikle; çalışanların fazladan çabaları, çalışanların tatminleri ve örgütsel etkinlik algıları arasındaki güçlü ilişki, hizmetkâr liderliği kuşatan heyecanı açıklamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 322).

Drurry (2004), OLA ile ölçtüğü hizmetkâr liderlik ve iş tatmini algılamaları neticesinde, iş tatmini ve hizmetkâr liderlik arasında istatistiksel yönden önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Mayer, Bardes ve Piccolo (2008) da, hizmetkâr liderlik ile takipçilerin ihtiyaç tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik ile takipçilerin ihtiyaçlarına yönelik tatmin arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkar liderlik alanındaki ampirik (deneysel) araştırmalar sınırlı olmasına rağmen, Ornelas (2003) büyük bir sağlık sisteminin bölüm liderleri arasında, örgütsel çıktılar ile hizmetkar liderlik özelliklerinin algılanışı arasında pozitif bir ilişki kurmuştur. Ornelas'ın (2003) çalışmalarının sonuçları, hizmetkâr lider özellikli olduğu söylenen yöneticilerin bölümlerinde çalışanların, hizmetkâr liderlik felsefesini benimsemediği söylenen yöneticilerin bölümlerinden daha düşük personel devir hızı, daha yüksek iş tatmini ve artan kendini örgüte adamaya sahip olduklarını göstermiştir (Borkowski, 2005: 222). Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 4: Hizmetkâr liderlik (diğererkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ile iş tatmini (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.5. Örgütsel İklim ve İş Tatmini İlişkisi

Rogg ve arkadaşları (2001), “İnsan Kaynakları” uygulamalarının, örgütsel iklim ve örgüt kültürü konularına doğrudan vurgu yapan birçok çalışma olmasına rağmen, bu kavramın Schneider (1987) tarafından önerilen ve daha sonra Schneider, Goldstein ve Smith (1995) tarafından da kullanılan “ilgi (çekicilik)- seçim (eleman seçimi)- kayıp (çalışan kaybı)” ile ilişki olduğu teorisine inanmaktadırlar (Rogg vd., 2001: 434).

Rogg ve arkadaşları (2001), örgütsel iklim ölçümü kapsamına genel üç bakış dahil ederek, bu üç boyutun müşteriler tarafından algılanacak olan olumlu işgören davranışlarıyla ilişkili olması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Rogg vd., 2001: 436). Bu üç boyut, “yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık”, “işgören bağlılığı”, ve “işbirliği ve uyum” dur. Yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık, yöneticilerin çalışanları ile ilgili uygulamalarında ve örgütsel amaç ve politikaların ifadesinde tutarlı olma derecesine işaret etmektedir. İşgören bağlılığı, çalışanların örgütsel amaçları ve refahı destekleme derecesini gösterirken; üçüncü ve son olarak işbirliği ve uyum konuları ise, örgüt dâhilindeki çeşitli birimler ve bunların birbirlerine olan güven derecesiyle ilgilidir.

Örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran Bergson’a (1979) göre de bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ona göre örgütsel iklim; örgütsel yapı, yönetim ve politikalar, liderin özellikleri, gruplar ve bireyler arasındaki ilişkiler, iş ve fiziksel ortam ve örgütsel sorunun gerçek durumu tarafından belirlenmektedir. Örgütsel iklim bu şekilde oluştuktan sonra çalışanlar, olması gerekenle mevcut durumu karşılaştırarak örgütsel iklimi değerlendirmeye tabi tutuyorlar ve nihayetinde ortaya iş tatmini çıkıyor. Şayet bu karşılaştırma sonucunda çalışanlarda “uygunluk” durumu söz konusu ise, iş tatmini; “farklılık” durumu söz konusu ise iş tatminsizliği kendini gösteriyor. Kısacası iş tatmini, örgütsel iklimin

değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır (Bergson, 1979'dan aktaran Efil 1990: 112).

Birçok çalışma (Johannesson, 1973; Downey vd., 1974; LaFollette ve Sims, 1975) iş tatmininin boyutlarıyla, örgüt ikliminin boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. LaFollette ve Sims (1975) bu konuda yaygın kanıtın, böyle bir sonucu desteklemediğini ileri sürerken; Johannesson (1973: 122), iş tatmini ve örgüt ikliminin birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu sonucuna varmıştır (Muchinsky, 1977: 593). Downey, Hellriegel ve Slocum'un (1975); kişisel ihtiyaçlar, örgütsel iklim, iş tatmini ve performans arasındaki uyumu araştırmak üzere yaptıkları çalışma da, iş tatmininin, bireyin kişilik özellikleri ve algılanan çevre yani örgüt iklimi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olduğunu göstermiştir (Downey vd., 1975: 153).

Johnson ve Cherita (1998: 843-849) 8126 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada örgüt kültürü, örgüt iklimi ve iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkilerin doğasını ve gücünü araştırmışlardır. Bulguları örgüt ikliminin ölçülen skorlarının iş tatmini ölçümündeki skorlarla sıkı sıkıya ve pozitif olarak bağlantılı olduğunu göstermiştir (Becerikli, 2006: 119).

Yine Özdemir'in (2006) örgütsel iklim ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek ve örgütsel iklim ile ilgili bir takım genellemelere ulaşmak amacıyla yaptığı ampirik araştırma, iş tatmini ile örgütsel iklim arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Barbuto ve Wheeler'ın (2006) hizmetkâr liderlik ile ilgili kaynaklardan derlediği bilgileri ortak bir yapı altında sunmaya çalıştığı makalesi de, hizmetkâr liderlikle; çalışanların fazladan çabaları, çalışanların tatminleri ve örgütsel etkinlik algıları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Erkmen ve Şencan (1994) tarafından değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve onlara göre bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak

iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994: 144). Davranış ve tutumlarına dikkat edilen, kendilerine yeni bilgiler sunulan çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Kaldı ki, bu durum çalışanda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Kaynak, 1990: 141). Wallach (1983), destekleyici iklimlerde tıpkı bir harmoni gibi açıklık, dostluk, işbirliği, yüreklendirme, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven gibi paylaşımcı değerlerin söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Görüldüğü gibi değerlerin, örgütsel iklimin “yönetmelik ve tutarlılık, işgören bağıllığı, çalışanlar arasındaki işbirliği ve uyum” boyutlarının hepsi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışanın faaliyette bulunduğu örgütte, değer paylaşımı mevcutsa ve onlara örgütün bir parçası oldukları hissettiriliyorsa, böyle bir örgüt ortamı (destekleyici iklim) kişide aidiyet duygusuna ve çalışanlar arasında işbirliğine yol açarak; kişi üzerinde olumlu duygular (iş tatmini) yaratacaktır. Bu şekilde örgütsel iklim etkisiyle oluşan iş tatmini, içsel faktörlerden (takım olarak çalışma zevki, işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ortamı, yöneticinin yeterliliği gibi) oluşabileceği gibi dışsal faktörlerden (işyeri koşulları, ücret, terfi gibi) de oluşabilecektir. Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 5: Örgütsel iklim (yönetmelik ve tutarlılık, işgören bağıllığı, işbirliği ve uyum) ile iş tatmini (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.6. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel İklim İlişkisi

Hizmetkâr liderliğin “diğerkâm düşünce” alt boyutu, liderin çalışanlarına yardım etmek için her türlü hizmeti onlara sunmasını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderliğin “duygusal iyileştirme” alt boyutu ise, liderin takipçilerinin sorunlarıyla bire

bir ilgilenmesini, onların ruhsal olarak iyileşmelerine yardımcı olmasını ifade etmektedir. Hizmetkâr lider, takipçilerinin gerek kişisel ve gerekse işsel konulardaki sıkıntılarını rahatlıkla dile getirebilecekleri bir “güven ortamı” hazırlar. Yine hizmetkâr liderliğin “bilgelik” boyutu gereği, lider yüksek irfan sahibidir. “İkna becerisi” ile takipçilerini örgütün vizyonu hakkında bilgilendirmekte ve onları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda cesaretlendirmektedir. Toplumun geliştirilmesi, programlama ve sosyal yardımlar aracılığıyla topluma olumlu katkı sağlayacak şekilde örgütü hazırlamaktadır.

Tüm bu özelliklere sahip olan liderin, etkin bir yönetim yeteneğine sahip olması kaçınılmazdır. Lider tüm bu davranışlarıyla, olumlu bir psikolojik ortamın oluşumuna zemin hazırlayacaktır. Kernis’e (2003) göre lider, sahip olduğu olumlu duyguları sosyal etkileşimler vasıtasıyla örgütteki diğer çalışanlara da yaymaktadır. SMT (Sosyal Mübadele Teorisi) bakış açısı gereği, lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi için “güven” esastır. Güven ortamını lider yaratmaktadır. Böyle bir ortamda da çalışanlar, kendilerini her anlamda huzurlu hissedecekler ve bunun sonucunda da işgören bağlılığı artacak ve bir ekip olmanın verdiği haz ile örgütleri için elbirliğiyle uyum içinde çalışacaklardır. Çünkü örgütün vizyonu onlarla paylaşılmış, onlara değerli oldukları; lider ve üyeler hep birlikte uyum içerisinde çalışarak ancak örgütün amaçlarına ulaşılabilceği onlara hissettirilmiştir.

Hizmetkâr liderler, üretkenliği arttırmak ve olumlu iklimi muhafaza etmek için boyutlandırılmıştır. Bu liderler ilk olarak, bir güven ve emniyet iklimini geliştirmek zorundadırlar (Wong, 2003: 10-11). Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 6: Hizmetkâr liderlik (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ile örgütsel iklim (yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağlılığı, işbirliği ve uyum) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.7. Örgütsel İklimin, Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Aracılık Etkisi

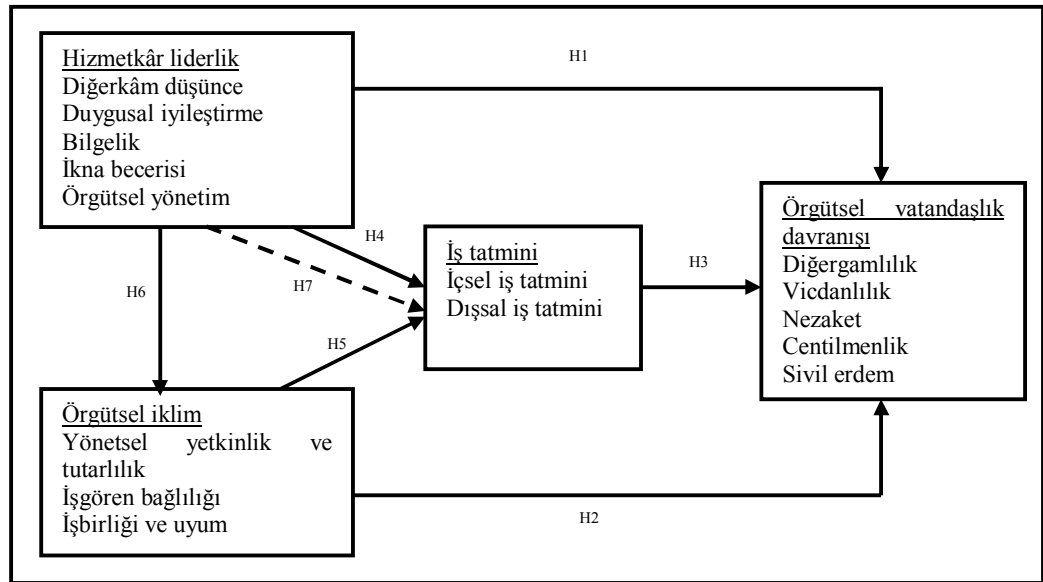
Barbuto ve Wheeler (2006) araştırmaları neticesinde, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Onlara göre hizmetkâr liderlikle; çalışanların fazladan çabaları, çalışanların tatminleri ve örgütsel etkinlik algıları arasındaki güçlü ilişki, hizmetkâr liderliği kuşatan heyecanı açıklamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 322).

Hizmetkâr lider, sahip olduğu özellikleriyle ve çalışanlarına karşı sergilediği tutum ve davranışlarıyla, takipçilerinin gözünde etkin yönetim becerisine sahip, onlar için her türlü fedakârlığı gösterebilen bir yöneticidir. Olumlu örgüt iklimi için gereken güveni ve çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasını sağlamıştır. Kendi menfaatlerinden önce çalışanların menfaatlerini gözeten ve tek amacı çalışanlarına hizmet etmek olan bir liderle çalışan kişiler, kendilerine bu denli önem verildiğini bildikleri çalışma ortamında, iş arkadaşlarıyla da olumlu insani ilişkiler içerisine gireceklerdir. Liderin özellikleri neticesinde oluşan bu örgütsel iklim, çalışanlar tarafından bir değerlendirilmeye tabi tutularak, bir sonuca varılacaktır ki bu sonuç ya iş tatmini ya da iş tatminsizliği olacaktır. Örgütsel iklim konusunda bekledikleri sonuca ulaşan kişilerde iş tatmini durumu söz konusu olacaktır. Kısacası bu varsayımlar ve önceki bölümlerde yapılan literatür taramaları sonucunda, örgütsel iklimin, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmekte olduğu düşünülmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 7: Örgütsel iklim (yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağlılığı, işbirliği ve uyum), hizmetkâr liderlik (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ile iş tatmini (içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini) arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Yukarıda yapılan açıklamalara bağılı olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODU

Bu bölümde, araştırmanın örneklem ve yöntemi; araştırmaya katılanların demografik özellikleri, araştırmanın anketinde kullanılan ölçekler ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

3.1. Örneklem ve Yöntem

Araştırma için geliştirilen Anket (EK1’de gösterilmektedir), Türkiye’nin son derece sanayileşmiş bir bölgesi olan İskenderun’da, bankacılık, iletişim, demir-çelik, demiryolları, süt ürünleri, ve filtre gibi farklı endüstrilerden toplam 12 şirketin, tam gün çalışan 306 çalışanına uygulandı. Orjinali İngilizce olan anket soruları, iki dili de iyi bilen üç bağımsız kişi tarafından İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra tekrar İngilizce’ye tercüme edilmiş; böylelikle anlam eşitliği ve netliği sağlanmıştır (Brislin, 1980).

Her şirketin insan kaynakları bölümü anketleri, rasgele seçilen personele, şirket içi posta yolu ile uygulamıştır. Her şirketin insan kaynakları departmanlarının önüne (bankalarda operasyon yetkilisinin masasına), çalışanların tamamlamış oldukları anketleri içine atabilmelerini sağlayan bir kutu yerleştirilmiştir. %93 oranında yüksek bir geri dönüşüm oranıyla 284 çalışanın doldurduğu anketler analiz edilmek üzere şirketlerden geri alınmıştır. Her bir işletmeye verilen anket sayıları, geri dönen anket sayısı ve geri dönüşüm oranı Tablo 1’de gösterilmektedir. Anketler, onları yanıtlayacak olan kişilere bir zarf içinde sunulmuş ve bazı hususlara vurgu yapılmıştır. Ankete katılanlara; toplanan verilerin esasen yüksek lisans tezi için, sadece araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacağı, bu nedenle çalışmaya katılmaları için davet edildikleri ve bireysel cevapların kesinlikle gizli kalacağına garanti edildiği önemle vurgulanmıştır.

Örnek kütle içerisinde, insan kaynakları personeli (%10), finans personeli (%22), mühendisler (%8), satış ve pazarlama personeli (%10), üretim/üretim yönetimi personeli (%26), muhasebeciler (%9), Ar&Ge bölümlerinde çalışan araştırmacılar ve mühendisler (%1), yönetim bilgi sistemleri personeli (%1), halkla ilişkiler personeli ve satın alma temsilcileri, bakım onarım ve yönetim sistemleri

personeli (%1) yer almaktadır. “Diğer” olarak adlandırılan meslek ve bölüm değişkeni, yukarıdaki birimlerle ilgisi olmayan sekreter/yönetici asistanı mesleği ile “diğer” seçeneğini işaretleyip mesleği ve bölümü ile ilgili olarak açıklamada bulunmayan çalışanların meslek ve çalıştıkları bölümleri ifade etmektedir. “Diğer” seçeneğini uygulayanların oranı ise %12’dir.

Tablo 1: İşletmelere Dağıtılan ve İşletmelerden Geri Dönen Anket Sayıları

İşletmeler	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı
1	25	25	100
2	25	19	76
3	30	30	100
4	25	25	100
5	25	25	100
6	25	20	80
7	25	25	100
8	25	14	56
9	25	25	100
10	25	25	100
11	26	26	100
12	25	25	100
TOPLAM	306	284	92,91%

Anket katılımcılarının % 63’ü erkek ve % 67’si evlidir. Bunların %34’ü 30 yaş altı, %46’sı 30 ile 40 yaş arası, bunların dışındakiler ise, 40 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %32’si üniversite mezunudur. Çalışanların şu anki amirle ve kurumla en fazla çalışma süresi sırasıyla, %70 amirle çalışma süresi ve %51 kurumda çalışma süresi olmak üzere 5 yıldan azdır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Gruplar	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	104	36,6
	Erkek	180	63,4
Medeni hali	Bekâr	95	33,5
	Evli	189	66,5
Yaş grubu	20 yaş altı	2	0,7
	20 yaş ve üzeri ve 30 yaş altı	94	33,1
	30 yaş ve üzeri ve 40 yaş altı	130	45,8
	40 yaş ve üzeri ve 50 yaş altı	36	12,7
	50 yaş ve üzeri ve 60 yaş altı	22	7,7
	60 yaş ve üzeri ve 70 yaş altı	0	0
Şu anki amirle çalışma süresi	5 yıldan az	198	69,7
	5 yıl ve üzeri ve 10 yıldan az	48	16,9
	10 yıl ve üzeri ve 15 yıldan az	19	6,7
	15 yıl ve üzeri ve 20 yıldan az	6	2,1
	20 yıl ve üzeri ve 25 yıldan az	8	2,8
	25 yıl ve üzeri ve 30 yıldan az	2	0,7
	30 yıl ve üzeri	3	1,1
Şu anki kurumda çalışma süresi	5 yıldan az	144	50,7
	5 yıl ve üzeri ve 10 yıldan az	61	21,5
	10 yıl ve üzeri ve 15 yıldan az	41	14,4
	15 yıl ve üzeri ve 20 yıldan az	13	4,6
	20 yıl ve üzeri ve 25 yıldan az	18	6,3
	25 yıl ve üzeri ve 30 yıldan az	5	1,8
	30 yıl ve üzeri	2	0,7
Öğrenim durumu	İlkokul	8	2,8
	Ortaokul	18	6,3
	Lise	100	35,2
	Ön lisans	55	19,4
	Lisans	90	31,7
	Yüksek lisans	13	4,6
Meslek	İnsan kaynakları	29	10,2
	Finans	61	21,5
	Mühendislik	22	7,7

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri (Devamı)

	Pazarlama	27	9,5
	Üretim/üretim yönetimi	74	26,1
	Muhasebe	27	9,5
	Araştırma geliştirme	4	1,4
	Yönetim bilgi sistemi	3	1,1
	Basın ve halkla ilişkiler	3	1,1
	Diğer	34	12
Şu an çalıştığınız bölüm			
	İnsan kaynakları	27	9,5
	Finans	25	8,8
	Mühendislik	5	1,8
	Pazarlama	41	14,4
	Üretim/üretim yönetimi	115	40,5
	Muhasebe	23	8,1
	Araştırma geliştirme	2	0,7
	Yönetim bilgi sistemi	9	3,2
	Basın ve halkla ilişkiler	7	2,5
	Diğer	30	10,6
Çalıştığı organizasyon			
	1	25	8,8
	2	19	6,7
	3	30	10,6
	4	25	8,8
	5	25	8,8
	6	20	7
	7	25	8,8
	8	14	4,9
	9	25	8,8
	10	25	8,8
	11	26	9,2
	12	25	8,8
Toplam		284	100

3.2. Ölçekler

Çalışmada kullanılan değişkenleri ölçmek için kullanılan anket, aşağıda açıklanmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, esas olarak Basım ve Şeşen (2006) tarafından, Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw'dan (1999) alınan ve 19 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Ölçek, diğergamlılık (beş madde), vicdanlılık (üç madde), nezaket (üç madde), centilmenlik (dört madde) ve sivil erdem (dört madde) olmak üzere beş alt ölçekten oluşmaktadır. Örnek maddeler diğergamlılık için “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olma,” vicdanlılık için “Mesai içerisinde kişisel işler veya sohbetler için zaman harcamama,” nezaket için “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı göstermek,” centilmenlik için “Önemsiz konularla ilgili şikâyet etme ve yakınmalarla çok fazla zaman tüketmemek” ve son olarak sivil erdem için “İşle ilgili ilanları, mesajları, kısa notları vs.’yi takip etmek ve okumak” olarak gösterilebilir. Kişiler, 19 madde ile ilgili düşüncelerini “1 = Yüksek derecede katılmıyorum” ile “6 = Yüksek derecede katılıyorum” arasında değişen tespitli, 6’lı Likert türü ölçeği kullanarak göstermişlerdir. ÖVD için alfa güvenilirliği 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Hizmetkâr Liderlik. Hizmetkâr liderliği ölçmek için, Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen ve 23 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, diğerkâm düşünce (dört soru), duygusal iyileştirme (dört soru), bilgelik (beş soru), ikna becerisi (beş soru) ve örgütsel yönetim (beş soru) olmak üzere beş alt ölçekten oluşmaktadır. Diğerkâm düşünce için “Bu kişi, benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarımın üstünde tutar” ve örgütsel yönetim için “Bu kişi, işyerinde toplum ruhuna sahip olabilmem konusunda beni teşvik eder” maddeleri örnek maddelerdendir. Kişiler, 23 madde ile ilgili düşüncelerini “1 = Kesinlikle Katılmıyorum” ile “4 = Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen tespitleri içeren, dörtlü likert türü ölçeği kullanarak belirtmişlerdir. Hizmetkâr liderlik için ölçülen alfa güvenilirliği 0,95’dir.

Örgütsel İklim. Örgütsel iklim Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt (2001) tarafından hazırlanan 17 maddelik ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçek, yönetsel yetkinlik ve tutarlılık (sekiz madde), işgören bağlılığı (altı madde), işbirliği ve uyum (dört madde) ve müşteri odaklılık (dört madde) olmak üzere 4 alt ölçekten meydana gelmektedir. Örnek maddeler olarak, yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt ölçeği için “Yöneticiler, işe ilişkin amaçları ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar”, işgören bağlılığı alt ölçeği için “İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyduklarını dile getirirler” ve işbirliği ve uyum alt ölçeği için ise “İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği söz konusudur” maddeleri örnek

olarak gösterilebilir. Örgütsel iklimin üç boyutunu ölçmek için, 1 = “Kesinlikle katılmıyorum” ile 5 = “Kesinlikle katılıyorum” arasında değişen seçeneklerden oluşan beşli ölçek kullanılmıştır. Bu çalışma sadece bir örgütteki iç iklimi dikkate aldığı için, müşteri odaklılık alt ölçeği ve yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt ölçeğindeki benzer bir madde (5 numaralı madde) örgütsel iklim ölçeğinin dışında bırakılmıştır. Alfa güvenilirliği 0,95 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini. Bu değişken Warr, Cook ve Wall’un (1979) esas olarak içsel iş tatmini (yedi madde) ve dışsal iş tatmininden (sekiz madde) oluşan 15 maddeli iş tatmini ölçeği ile ölçülmüştür. İçsel iş tatmini için örnek madde, “Şimdiki işim bana yeteneklerimi kullanma fırsatı vermektedir” iken; dışsal iş tatmini için ise “Fiziksel çalışma koşullarından memnunuz” dur. Yanıt verenler, 1 = “Aşırı derecede memnunuz değilim” ile 7 = “Aşırı derecede memnunuz” arasında değişen tespitlerden oluşan yedili likert türü ölçeği kullanmışlardır. Bu ölçüm için alfa güvenilirliği 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Kontrol Değişkenleri. Önceki araştırmalar dikkate alınarak “cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, mevcut örgütle çalışma süresi ve öğrenim durumu” kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Buna ilave olarak Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman ve Sloan (1976) bir çalışanın sosyal bir grupla olan yakın ilişkisinin, onun nitelikleri hakkında bilinmeyen bilgileri iletme potansiyeline sahip olduğunu göstermişlerdir. Böylelikle, işgörenin altı sosyal gruplaşma ile yakın ilişkisi kontrol altında tutulmuştur. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri sırasıyla erkek için 1 ve kadın için 0 (sıfır); evli için 1 ve bekar için 0 (sıfır) olarak kodlanan ikili değişkenler şeklinde ölçülmüştür. Grubun yaşı 0 = “20 yaş altı,” 1 = “20-29 yaş arası,” 2 = “30-39 yaş arası,” 3 = “40-49 yaş arası,” 4 = “50-59 yaş arası” ve 5 = “60-69 yaş arası” şeklinde gruplandırılarak ölçülmüştür. Grubun şu anki amirle ve örgütle çalışma süreleri, 0 = “5 yıldan az,” 1 = “5-9 yıl arası,” 2 = “10-14 yıl arası,” 3 = “15-19 yıl arası,” 4 = “20-24 yıl arası,” 5 = “25-29 yıl arası” ve 6 = “30 yıl ve üzeri” olarak gruplandırılarak ölçülmüştür. Son olarak grubun öğrenim durumu ise, 1 = “ilkokul mezunu,” 2 = “ortaokul mezunu,” 3 = “lise mezunu,” 4 = “ön lisans mezunu,” 5 = “lisans mezunu,” 6 = “yüksek lisans mezunu” ve 7 = “doktora mezunu” şeklinde gruplandırılarak ölçülmüştür.

Araştırmada yer alan her bir değişkeni ve alt değişkeni ölçmek için kullanılan soru sayısı, ölçek ortalaması, ölçek standart sapması, ölçek güvenilirlik alfa katsayısı ve standartlaştırılmış maddelere dayanan alfa katsayısı Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Cronbach Alpha değerleri (n = 284)

Sıra No	Ana Değişken (Kullanılan Ölçek)	Alt Değişken	Soru Sayısı	Ölçek Ortalaması	Ölçek Standart Sapması	Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayanan Cronbach Alpha
1	İş Tatmini (7'li Likert)	İçsel İş Tatmini	7	4,5850	1,1488	0,8700	0,8720
		Dışsal İş Tatmini	8	4,8565	1,0359	0,8390	0,8380
			15	4,7298	1,0409	0,9190	0,9190
2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (6'lı Likert)	Diğergamlılık	5	5,0176	0,7933	0,7890	0,8080
		Vicdanlık	3	4,9401	0,8772	0,6850	0,6930
		Nezaket	3	5,4272	0,8052	0,8490	0,8500
		Centilmenlik	4	3,8986	0,6328	0,6770	0,6770
		Sivil Erdem	4	4,9049	0,8626	0,7680	0,7700
			19	5,0159	0,6651	0,9100	0,9150
			23	2,6591	0,6509	0,9480	0,9470
3	Hizmetkâr Liderlik (4'lü Likert)	Diğerkâm Düşünce	4	2,2729	0,8474	0,8760	0,8760
		Duygusal İyileştirme	4	2,6681	0,7932	0,8470	0,8470
		Bilgelik	5	2,8620	0,6949	0,8130	0,8130
		İkna Becerisi	5	2,6556	0,8071	0,8900	0,8910
		Örgütsel Yönetim	5	2,7570	0,7745	0,8770	0,8770
			23	2,6591	0,6509	0,9480	0,9470
4	Örgütsel İklim (5'li Likert)	Yönetimsel Yetkinlik ve Tutarlılık	7	3,4864	0,9945	0,9150	0,9150
		İşgören Bağlılığı	6	3,6561	0,8299	0,8440	0,8450
		İşbirliği ve Uyum	4	3,6161	0,8848	0,8360	0,8340
			17	3,5768	0,8384	0,9450	0,9450

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ TESTLERİ

Son bölüm olan bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılan testlere, analizlere ve bunların sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4, çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyonları vermektedir. Tablo yakından incelendiğinde, bir değişkenin kendi alt değişkenleri arasındaki korelasyonların beklendiği gibi yüksek, farklı değişkenlerin alt değişkenleri arasındaki korelasyonların veride problem olduğunu düşündürecek kadar (çoklu doğrusal bağlantı gibi) yüksek olmadığını göstermektedir.

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları (n = 284)

Sıra No	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	İçsel İş Tatmini														
2	Dışsal İş Tatmini	0,83**													
3	Diğergamlılık	0,31**	0,37**												
4	Vicdanlılık	0,32**	0,38**	0,56**											
5	Nezaket	0,14*	0,21**	0,61**	0,53**										
6	Centilmenlik	0,31**	0,42**	0,54**	0,54**	0,56**									
7	Sivil Erdem	0,37**	0,43**	0,49**	0,57**	0,59**	0,62**								
8	Diğerkâm Düşünce	0,48**	0,49**	0,19**	0,10	0,00	0,20**	0,16**							
9	Duygusal İyileştirme	0,36**	0,41**	0,15*	0,10	0,00	0,19**	0,08	0,66**						
10	Bilgelik	0,30**	0,37**	0,22**	0,12	0,10	0,13*	0,18**	0,59**	0,53**					
11	İkna Becerisi	0,43**	0,48**	0,16**	0,14*	0,04	0,17**	0,22**	0,63**	0,63**	0,65**				
12	Örgütsel Yönetim	0,39**	0,45**	0,17**	0,08	0,01	0,14*	0,17**	0,59**	0,55**	0,58**	0,75**			
13	Yönetmelik Yetkinlik-Tutarlılık	0,62**	0,68**	0,07	0,10	0,04	0,23**	0,23**	0,50**	0,40**	0,34**	0,52**	0,52**		
14	İşgören Bağlılığı	0,56**	0,69**	0,16**	0,17*	0,13*	0,31**	0,34**	0,39**	0,28**	0,27**	0,41**	0,42**	0,74**	
15	İşbirliği ve Uyum	0,57**	0,65**	0,13*	0,20*	0,15*	0,30**	0,29**	0,42**	0,36**	0,30**	0,46**	0,46**	0,77**	0,80**

Not: ** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

4.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı Testleri (Multicollinearity Tests)

Hipotezleri test etmek için regresyon analizlerini kullanmadan önce, çoklu bağlantı testleri yapılmıştır. Çoklu bağıntıyı belirlemek için varyans büyütme faktörü (VBF) ve koşul göstergesi (KG) teknikleri kullanılmıştır. VBF, bağımsız değişkenler birbirleriyle doğrusal olarak bağıntılı değilken, tahmin edilen regresyon katsayılarının varyanslarının ne kadar arttırıldığını ölçmektedir. Büyük VBF genellikle, gerçek standartlaştırılmış katsayılarla tahmin edilenler arasındaki farklılıklarla, kısacası tutarsız parametre tahminleri ile sonuçlanmaktadır. VBF değeri 10'dan daha büyükse, çoklu doğrusal bağlantı probleminin olduğu kabul edilmektedir (Meyers vd., 2006; Myers, 1990; Neter vd., 1996). Bu çalışmada, veri grubundaki bağımsız değişkenler için hesaplanan VBF 1.18 ile 3.62 arasında değişmekle birlikte; görüldüğü gibi bu değerler 10 eşik değerinin altındadır.

Bir değişkenin diğer değişkenlere olan bağımlılığının ölçümünü ifade eden koşul göstergesi (KG) yöntemi, çoklu doğrusal bağlantıyı test etmede kullanılan diğer bir yaygın yöntemdir. KG değerinin 30 veya 30'dan daha büyük olması, değişkenin tahmini parametresinin standart hatasında varyans artışı olduğunun göstergesidir (Belsley vd., 2004; Tabachnick ve Fidell, 2001). Çok büyük standart hata, yüksek derecede belirsiz parametre tahminine yol açmaktadır. KG değerleri, bu çalışmada 1,41 ile 5,36 arasında değişmektedir ki bu değerler varyans oranlarının araştırımını vazgeçilebilir (önemsiz) kılmaktadır. Böylelikle, veri grubumuzda saptanan VBF ve KG değerleri ve bir veri kümesindeki çoklu doğrusal bağlantıyı gösteren eşik değerlere dayanarak, bu mevcut çalışmada çoklu doğrusal bağlantı sorunu ile ilgili endişelenecek herhangi bir durum olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çoklu bağlantı testleri için hesaplanan tolerans, VBF, Eigenvalue ve KG değerleri Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: Çoklu Doğrusal Bağlantı (Bağımlı Değişkenler; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini)

Bağımsız Değişkenler	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri			
	Tölerans	VBF (Varyans Büyütme Faktörü)	Eigenvalue	KG (Koşul Göstergesi)
			5,042	1, 000
Cinsiyet	0,845	1,184	2,537	1,41
Medeni hali	0,791	1,264	1,438	1,872
Yaş grubu	0,366	2,733	1	2,245
Şu anki amirle çalışma süresi	0,466	2,144	0,943	2,312
Şu anki kurumda çalışma süresi	0,332	3,016	0,871	2,406
Öğrenim durumu	0,823	1,216	0,731	2,627
Diğerkâm düşünce	0,394	2,536	0,508	3,151
Duygusal iyileştirme	0,445	2,248	0,439	3,387
Bilgelik	0,501	1,998	0,344	3,831
İkna becerisi	0,307	3,261	0,294	4,14
Örgütsel yönetim	0,377	2,651	0,242	4,566
Yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık	0,295	3,395	0,221	4,776
İşgören bağlılığı	0,316	3,168	0,215	4,843
İşbirliği ve uyum	0,276	3,623	0,175	5,364

4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun için cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, örgütle çalışma süresi ve öğrenim durumu olmak üzere altı kontrol değişkeni kullanılmıştır. Regresyon analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 6’da gösterilmektedir.

Sonuçlar ÖVD’nin diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları için R^2 değerini, sırasıyla 0,27, 0,24, 0,22, 0,25 ve 0,27 olarak göstermektedir. Bu değerler, ÖVD’nin alt değişkenlerinin varyansının makul bir kısmını açıklayacağını göstermektedir.

Hipotez 1, hizmetkâr liderlik alt değişkenleri (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ve ÖVD alt değişkenleri (diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu önermektedir. Araştırma sonuçları Hipotez 1’i desteklememiştir.

Örgütsel iklim alt değişkenlerinin (yönetmel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağılılığı ve işbirliğı ve uyum), ÖVD alt değişkenleri üzerindeki pozitif etkisini öneren Hipotez 2’de, sadece örgütsel iklimin işbirliğı ve uyum alt değişkeni ile ÖVD’nin ($\beta = 0,23, p < 0,05$) nezaket alt değişkeni arasındaki ilişki desteklenmiştir. Örgütsel iklimin yönetmel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni, ÖVD’nin diğergamlılık ($\beta = - 0,34, p < 0,01$), vicdanlılık ($\beta = - 0,29, p < 0,01$) ve sivil erdem ($\beta = - 0,23, p < 0,05$) alt değişkenlerine negatif olarak ve anlamlı bir biçimde bağılıdır. Örgütsel iklimin işgören bağılılığı alt değişkeni ile ÖVD alt değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

İş tatmini alt değişkenleri (içsel ve dışsal iş tatmini) ve ÖVD alt değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren Hipotez 3, kısmen desteklenmiştir. Sadece dışsal iş tatmini, diğergamlılık ($\beta = 0,45, p < 0,001$), vicdanlılık ($\beta = 0,50, p < 0,01$), nezaket ($\beta = 0,30, p < 0,05$), centilmenlik ($\beta = 0,45, p < 0,001$), sivil erdeme ($\beta = 0,33, p < 0,001$) pozitif ve anlamlı olarak bağılı bulunmuştur. Bu çalışmada “örgütle çalışma süresi” kontrol değişkeni, ÖVD’nin diğergamlılık ($\beta = 0,21, p < 0,05$) ve nezaket ($\beta = 0,19, p < 0,05$) değişkenleri üzerindeki olumlu etkisiyle istatistiksel bir öneme sahiptir. Ayrıca “eğitim” kontrol değişkeni, diğergamlılık ($\beta = 0,19, p < 0,01$), vicdanlılık ($\beta = 0,12, p < 0,05$), nezaket ($\beta = 0,31, p < 0,001$), centilmenlik ($\beta = 0,20, p < 0,01$) ve sivil erdem ($\beta = 0,14, p < 0,05$) üzerinde olumlu etkisiyle istatistikî bir öneme sahiptir. Bu bulgular “eğitim” kontrol değişkeninin ÖVD’nin bütün alt değişkenlerini etkilediğini ve örgütle çalışma süresinin ise ÖVD’nin diğergamlılık ve nezaket alt değişkenlerini etkilediğini göstermektedir.

4.4. İş Tatmininin Öncülleri

İş tatmininin öncülleriine ilişkin sonuçlar, içsel iş tatmini için 0,46 ve dışsal iş tatmini için 0,59 R^2 değerini göstermektedir (Tablo 6). Söz konusu R^2 değerleri iş tatmini varyansının makul bir kısmını açıklayacağını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinin (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim), içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini öne süren Hipotez 4, kısmen desteklenmiştir. Sadece diğerkâm düşünce alt değişkeni,

içsel iş tatmini ($\beta = 0,23, p < 0,01$) ve dışsal iş tatminine ($\beta = 0,13, p < 0,05$) pozitif ve anlamlı şekilde bağlı bulunmuştur.

Örgütsel iklim (yönetmel yeterlilik ve tutarlılık, işgören bağıllığı, işbirliği ve uyum) ve iş tatmini (içsel ve dışsal iş tatmini) arasında pozitif bir ilişki olduğunu öngören Hipotez 5, kısmen desteklenmiştir. Buna göre, örgütsel iklimin yönetmel yeterlilik ve tutarlılık alt değişkeni, içsel iş tatmini ($\beta = 0,32, p < 0,001$) ve dışsal iş tatmininin ($\beta = 0,24, p < 0,001$) pozitif ve anlamlı bir belirleyicisi olmakla beraber, işgören bağıllığı alt değişkeni sadece dışsal iş tatmininin ($\beta = 0,36, p < 0,001$) pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir. Kontrol değişkenlerinden hiçbirini içsel ve dışsal iş tatmininin anlamlı belirleyicisi olarak bulunmamıştır.

4.5. Örgütsel İklimin Öncülleri

Örgütsel iklim alt değişkenlerinin öncüllerine ilişkin sonuçlarımız, yönetmel yeterlilik ve tutarlılık için 0,40, işgören bağıllığı için 0,24 ve son olarak işbirliği ve uyum için ise 0,30 R^2 değerini göstermektedir (Tablo 6). Bu R^2 değerleri, örgütsel iklim alt değişkenlerinin varyansının makul bir kısmını açıklayacağımızı göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinin (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) örgütsel iklim alt değişkenleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öne süren Hipotez 6, kısmen desteklenmiştir. Diğerkâm düşünce ($\beta = 0,19, p < 0,01$), ikna becerisi ($\beta = 0,19, p < 0,05$) ve örgütsel yönetim ($\beta = 0,21, p < 0,01$), örgütsel iklimin yönetmel yeterlilik ve tutarlılık alt değişkenine pozitif ve anlamlı olarak bağıldır. Benzer şekilde, diğerkâm düşünce ($\beta = 0,16, p < 0,05$), ikna becerisi ($\beta = 0,19, p < 0,05$) ve örgütsel yönetim ($\beta = 0,20, p < 0,05$), örgütsel iklimin işbirliği ve uyum alt değişkeninin pozitif ve anlamlı belirleyicileridir. İşgören bağıllığı alt değişkeni, diğerkâm düşünce ($\beta = 0,23, p < 0,01$) ve örgütsel yönetim ($\beta = 0,22, p < 0,01$) tarafından pozitif ve anlamlı olarak etkilenmektedir. “Eğitim” ve “şu anki amirle çalışma süresi” kontrol değişkenlerinin, örgütsel iklimin “yönetmel yeterlilik ve tutarlılık” ve “işbirliği ve uyum” alt değişkenlerinin negatif, anlamlı belirleyicileri olduğu bulunmuştur.

Tablo 6: Örgütsel İklim, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncüllerinin Regresyon Analizleri^{a, b}

Değişkenler	Yönetsel Yetkinlik ve Tutarlılık	İşgören Bağlılığı	İşbirliği ve Uyum	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	ÖVD (Diğergamlılık)	ÖVD (Vicdanlılık)	ÖVD (Nezaket)	ÖVD (Centilmenlik)	ÖVD (Sivil Erdem)
Kontrol Değişkenleri										
Cinsiyet	-0,01	0,02	0,05	-0,04	-0,03	-0,02	-0,08	-0,08	-0,05	0,05
Medeni Durum	-0,08	-0,06	-0,03	0,05	-0,05	-0,09	-0,01	-0,07	-0,06	-0,08
Yaş	-0,02	0,02	-0,07	-0,04	0,06	-0,03	-0,05	0,00	0,11	0,01
Şimdiki Amirle Çalışma Süresi	-0,16*	-0,14	-0,18*	-0,04	0,01	-0,12	0,08	-0,04	0,01	0,04
Örgütle Çalışma Süresi	-0,04	0,09	0,13	0,08	0,04	0,21*	0,12	0,19*	0,07	0,04
Eğitim	-0,15**	-0,10	-0,12*	-0,05	-0,01	0,19**	0,12*	0,31***	0,20**	0,14*
Bağımsız Değişkenler										
Diğerkâm Düşünce	0,19**	0,23**	0,16*	0,23**	0,13*	0,02	-0,06	-0,09	0,07	-0,04
Duygusal İyileştirme	0,05	-0,08	0,05	0,02	0,05	0,03	-0,03	-0,03	0,06	-0,11
Bilgelik	0,08	-0,07	-0,07	-0,02	0,05	0,12	0,00	0,13	-0,05	0,05
İkna Becerisi	0,19*	0,18	0,19*	0,08	0,07	-0,11	0,11	-0,03	-0,01	0,06
Örgütsel Yönetim	0,21**	0,22**	0,20*	-0,08	-0,04	0,10	-0,07	-0,07	0,06	-0,04
Yönetsel Yetkinlik ve Tutarlılık				0,32***	0,24**	-0,34**	-0,29**	0,08	-0,14	-0,23*
İşgören Bağlılığı				0,16	0,36***	0,00	-0,14	-0,02	0,04	0,17
İşbirliği ve Uyum				0,11	0,09	-0,01	0,20	0,23*	0,17	0,05
İçsel İş Tatmini						0,12	0,10	0,00	-0,06	0,18
Dışsal İş Tatmini						0,45***	0,50**	0,30*	0,45***	0,33***
R^2	0,40	0,24	0,30	0,46	0,59	0,27	0,24	0,22	0,25	0,27
Adjusted R^2	0,37	0,21	0,27	0,43	0,57	0,23	0,20	0,17	0,20	0,23
F-value	16,21***	7,87***	10,33***	16,32***	27,24***	6,21***	5,31***	4,67***	5,52***	6,17*

^an = 284. ^b Standartlaştırılmış regresyon katsayıları rapor edilmiştir.

* $p < 0,05$ (tek taraflı).

** $p < 0,01$ (tek taraflı).

*** $p < 0,001$ (tek taraflı).

4.6. Örgütsel İklim Alt Değişkenlerinin, Hizmetkâr Liderlik Alt Değişkenleri ile İş Tatmini Alt Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Aracılık Etkisi

Hipotez 7, örgütsel iklim alt değişkenlerinin (yönetimsel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağlılığı, işbirliği ve uyum), hizmetkâr liderlik alt değişkenleri (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ile iş tatmini alt değişkenleri (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini önermektedir.

Cohen ve Cohen (1983), Baron ve Kenny (1986) ve Kenny, Kashy ve Bolger (1998) dört kriterin, söz konusu aracılığı desteklemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu dört kriterden ilki, bağımsız değişken “hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinin,” bağımlı değişken “iş tatmini alt değişkenleriyle” bağlantılı olması gerektiğidir. Kenny vd.’lerine (1998) göre bu ilişki zayıf, hatta anlamsız olabilir. İkincisi, bağımsız değişkenin aracı yani örgütsel iklim alt değişkenleri ile ilişkili olması gerektiğidir. Üçüncüsü, aracının bağımlı değişken ile modele dahil olan bağımsız değişkenle ilişkili olması gerektiğidir. Son olarak, aracılık ilişkisini iddia etmek için bir kriterin varlığına daha ihtiyaç duyulmaktadır. Aracı değişken kontrol altında tutulurken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır. Eğer aracı değişken kontrol altında tutulurken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki zayıflatılırsa fakat hala anlamlılığını korusa; bu durumda kısmi aracılık iddia edilebilmektedir.

Tablo 4 ve 7, Hipotez 7’yi test etmek için kullanılan aracılık analizleri için gerekli şartların var olup olmadığını ve Tablo 7 aracılık analizinden elde edilen sonuçları ortaya koymaktadır. Öncelikle, içsel iş tatmini önemli ölçüde hizmetkar liderlik alt değişkenlerine, “diğerkâm düşünce ($r = 0,48, p < 0,01$), duygusal iyileştirme ($r = 0,36, p < 0,01$), bilgelik ($r = 0,30, p < 0,01$), ikna becerisi ($r = 0,43, p < 0,01$) ve örgütsel yönetime ($r = 0,39, p < 0,01$)” bağlıdır. Aynı zamanda dışsal iş tatmini, diğerkâm düşünce ($r = 0,49, p < 0,01$), duygusal iyileştirme ($r = 0,41, p < 0,01$), bilgelik ($r = 0,37, p < 0,01$), ikna becerisi ($r = 0,48, p < 0,01$) ve örgütsel yönetime ($r = 0,45, p < 0,01$) önemli derecede bağlıdır.

İkinci olarak Tablo 4 aynı zamanda, hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinin örgütsel iklim alt değişkenleri ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni, diğerkâm düşünce ($r = 0,50, p < 0,01$), duygusal iyileştirme ($r = 0,40, p < 0,01$), bilgelik ($r = 0,34, p < 0,01$), ikna becerisi ($r = 0,52, p < 0,01$) ve örgütsel yönetime ($r = 0,52, p < 0,01$) pozitif ve anlamlı olarak bağlıdır. İşgören bağlılığı, diğerkâm düşünce ($r = 0,39, p < 0,01$), duygusal iyileştirme ($r = 0,28, p < 0,01$), bilgelik ($r = 0,27, p < 0,01$), ikna becerisi ($r = 0,41, p < 0,01$) ve örgütsel yönetim ($r = 0,42, p < 0,01$) değişkenlerine pozitif ve anlamlı olarak bağlıdır. İşbirliği ve uyum, “diğerkâm düşünce ($r = 0,42, p < 0,01$), duygusal iyileştirme ($r = 0,36, p < 0,01$), bilgelik ($r = 0,30, p < 0,01$), ikna becerisi ($r = 0,46, p < 0,01$) ve örgütsel yönetim ($r = 0,46, p < 0,01$)” alt değişkenlerine pozitif ve anlamlı olarak bağlıdır.

Üçüncü olarak Tablo 7, ikinci basamakta hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce alt değişkeninin içsel iş tatmini ($\beta = 0,34, p < 0,001$) ve dışsal iş tatminini ($\beta = 0,28, p < 0,001$) tahmin ettiğini ve hizmetkâr liderliğin ikna becerisi alt değişkeninin, içsel iş tatmini ($\beta = 0,18, p < 0,05$) ve dışsal iş tatminini ($\beta = 0,20, p < 0,05$) tahmin ettiğini göstermektedir. Üçüncü basamaktaki bağımsız değişkenler dâhilinde, aracı değişkenlerden yönetsel yetkinlik ve tutarlılık değişkeninin, içsel iş tatmini ($\beta = 0,31, p < 0,001$) ve dışsal iş tatmini ($\beta = 0,24, p < 0,01$) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Aracı değişkenlerden, işgören bağlılığının ise dışsal iş tatmini ($\beta = 0,36, p < 0,001$) ile bağlantılı olduğu bulunmuştur. Yukarıdaki analizlerin hepsinde, yaş, medeni durum, amirle çalışma süresi, örgütle çalışma süresi ve eğitim üç basamağın tamamında da kontrol altında tutulmuştur (Tablo 7).

Son olarak, 3. adımdaki aracı değişkenler (örgütsel iklim alt değişkenleri) dâhil olur olmaz, ikna becerisi ve iş tatmini alt değişkenleri ($\beta = 0,07$, anlamsız) arasındaki ilişki anlamsızlaşmıştır.

Böylelikle, örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni, ikna becerisi ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiye ve ikna becerisi ile dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye tamamiyle aracılık etmektedir. Buna ilave olarak, aracılar dâhil edilir edilmez, diğerkâm düşünce ve içsel iş tatmini arasındaki ilişki

zayıflamıştır ($\beta = 0,22, p < 0,01$). Bu sebeple, örgütsel iklimin yönetsel yeterlilik ve tutarlılık alt değişkeni, diğerkâm düşünce ve içsel iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Dahası, ikna becerisi ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişki, aracı değişkenler dâhil olur olmaz anlamsızlaşmaktadır. Bu yüzden, örgütsel iklimin “yönetsel yetkinlik ve tutarlılık” ve “işgören bağlılığı” alt değişkenleri, ikna becerisi ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye tamamiyle aracılık etmektedir. Son olarak, aracı değişkenler dâhil olur olmaz diğerkâm düşünce ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişki ($\beta = 0,13, p < 0,05$) zayıflamıştır. Bu nedenle, örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkenleri, diğerkâm düşünce ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir (Tablo 7’nin 3. basamağı).

Hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinden diğerkâm düşünce ve ikna becerisinin, örgütsel iklim alt değişkenlerinden “yönetsel yetkinlik ve tutarlılık” ve “işgören bağlılığı” aracılığıyla içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki aracılık etkisinin önemini saptamak için Sobel testi yapılmıştır. Araştırma modelinde birden çok aracı (yönetsel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağlılığı, işbirliği ve uyum) kullandığımız için, çoklu aracı modeller için geliştirilen ve ana hatları Preacher ve Hayes (2008) tarafından belirlenen prosedürler takip edilmiştir. Sonuçlar, yönetsel yetkinlik ve tutarlılığın, “diğerkâm düşünce ve içsel iş tatmini ($z = 3.63, p < 0,001$)” arasındaki ilişki üzerindeki ve “ikna becerisi ve içsel iş tatmini ($z = 3.74, p < 0,001$)” arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini doğrulamıştır. Araştırma sonuçları aynı zamanda, örgütsel iklimin “yönetsel yetkinlik ve tutarlılık” ve “işgören bağlılığı” alt değişkenlerinin diğerkâm düşünce ve dışsal iş tatmini (yönetsel yetkinlik ve tutarlılık için $z = 3.30, p < 0,001$, işgören bağlılığı için $z = 3.90, p < 0,001$) arasındaki ilişki üzerindeki ve ikna becerisi ve dışsal iş tatmini (yönetsel yetkinlik ve tutarlılık için $z = 3.40, p < 0,001$, işgören bağlılığı için $z = 4.02, p < 0,001$) arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini de doğrulamıştır.

Böylelikle, sonuçlar Hipotez 7 için kısmi destek sağlamıştır. İkna becerisi, içsel ve dışsal iş tatminini, örgütsel iklim alt değişkenleri aracılığıyla tahmin etmiştir. Bunun öncelikle örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni yoluyla gerçekleştiği bulunmuştur. Şöyle ki, diğerkâm düşünce içsel iş tatminini ve dışsal iş

tatminini örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeni yoluyla kısmen dolaylı olarak etkilemiştir.

Tablo 7: Aracı Regresyon Analizi Sonuçları^{a, b}

Adım	Değişken	İçsel İş Tatmini					Dışsal İş Tatmini				
		β	R^2	ΔR^2	ΔF	Δdf	β	R^2	ΔR^2	ΔF	Δdf
1	Cinsiyet	-0,03					-0,03				
	Medeni Durum	-0,05					-0,14*				
	Yaş	-0,06					0,07				
	Şimdiki Amirle Çalışma Süresi	-0,18*					-0,16				
	Örgütle Çalışma Süresi	-0,01					-0,04				
	Eğitim	-0,21***	0,08	0,08	3,84**	6, 277	-0,18**	0,06	0,06	3,06**	6, 277
2	Cinsiyet	-0,03					-0,03				
	Medeni Durum	0,02					-0,07				
	Yaş	-0,06					0,06				
	Şimdiki Amirle Çalışma Süresi	-0,13					-0,09				
	Örgütle Çalışma Süresi	0,09					0,07				
	Eğitim	-0,13*					-0,10				
	Diğerkâm Düşünce	0,34***					0,28***				
	Duygusal İyileştirme	0,03					0,03				
	Bilgelik	-0,06					-0,00				
	İkna Becerisi	0,18*					0,20*				
3	Örgütsel Yönetim	0,04	0,28	0,21	15,51***	5, 272	0,11	0,31	0,25	19,87***	5, 272
	Cinsiyet	-0,03					-0,03				
	Medeni Durum	0,04					-0,05				
	Yaş	-0,04					0,07				
	Şimdiki Amirle Çalışma Süresi	-0,05					0,01				
	Örgütle Çalışma Süresi	0,08					0,04				
	Eğitim	-0,05					-0,01				
	Diğerkâm Düşünce	0,22**					0,13*				
	Duygusal İyileştirme	0,02					0,05				
	Bilgelik	-0,02					0,05				
	İkna Becerisi	0,07					0,07				
	Örgütsel Yönetim	-0,08					-0,04				
	Yönetimsel Yetkinlik ve Tutarlılık	0,31***					0,24**				
	İşgören Bağlılığı	0,15					0,36***				
İşbirliği ve Uyum	0,11	0,46	0,18	29,28***	3, 269	0,09	0,59	0,27	59,26***	3, 269	

^a $n = 284$. ^b Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları rapor edilmiştir.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, mal ve hizmet üreten ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren on iki işletmenin 284 çalışanından anket aracılığıyla toplanan veriler analiz edilerek, iş hayatına katkılar sağlayacak istatistikî sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan analizler, hizmetkâr liderlik (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ve ÖVD (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu öneren Hipotez 1'i desteklememiştir. Ehrhart (2004), kişisel düzeyde ve birim düzeyinde ÖVD'nin belirleyicileri olarak hizmetkâr liderlik ve prosedürel adalet iklimini incelemiş olduğu çalışması sonucunda, hizmetkâr liderliğin, kişisel düzeyde ÖVD'nin yardım etme (diğergamlılık) ve vicdanlılık davranışlarını; birim düzeyinde ise sadece ÖVD'nin vicdanlılık boyutu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Walumbwa ve meslektaşları (2010) da araştırmaları neticesinde, hizmetkâr liderliğin ÖVD'yi farklı mekanizmalarla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Walumbwa vd.'lerine (2010) göre, çalışanlar özelliklerinden ve davranışlarından dolayı hizmetkâr liderleri “çekici, etkileyici” olarak algırlar. Liderliğin bireysel farklılıklarında çalışanların tutumları, liderlik davranışlarının farklı algılanmasından ve kavramsal kategorileşmesinden etkilenmektedir. Bu perspektiflere önem verilmedikçe de, hizmetkâr liderlik davranışının, takipçilerin tavırlarını olumlu olarak etkilemesi beklenmemektedir (Walumbwa vd., 2010: 519).

Örgütsel iklimin (yönetmel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağıllığı ve işbirliği ve uyum), ÖVD alt değişkenleri üzerindeki pozitif etkisini öneren Hipotez 2'de, sadece örgütsel iklimin işbirliği ve uyum alt değişkeni ile ÖVD'nin nezaket alt değişkeni arasındaki ilişki desteklenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların işbirliği ve uyum içerisinde çalıştıkları örgütlerde, birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde olan bireylerin, örgüt içinde birbirlerine karşı uyarma, danışma, hatırlatma ve yararlı bilgileri birbirleri ile paylaşma gibi davranışlar sergileceklerini rahatlıkla söylenebilir.

Örgütsel iklimin yönetsel yetkinlik ve tutarlılık alt değişkeninin, ÖVD'nin diğerkâmlık, vicdanlılık ve sivil erdem alt değişkenlerini negatif olarak ve anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan, yöneticilerin çalışanları ile ilgili uygulamalarında ve örgütsel amaç ve politikalarının ifadesinde tutarlı olma derecesinin, çalışanların birbirlerine yardım etme, kaynakların etkin ve tasarruflu bir biçimde kullanılmasında vicdani bir sorumluluk hissetme ve bu konuda duyarlılık gösterme ve son olarak da örgütte yayınlanan duyuru, prosedür, kısa notları okuma, toplantılara ve sosyal faaliyetlere katılma davranışları üzerinde ters bir etkiye yol açtığı görülmektedir. Vey ve Campbell (2004) da, ÖVD'nin vicdanlılık ve nezaket boyutlarını, diğer ÖVD maddelerinden daha çok rol içi davranışlar olarak nitelendirirken; diğer ÖVD maddelerinden ise daha çok, ekstra rol davranışı olarak ele aldıkları araştırmaları sonucunda, “yönetsel deneyim” ve rol içi davranışlar olarak “diğergamlılık, nezaket, centilmenlik” arasında negatif ilişki bulmuşlardır.

Bu durum çalışanların, yöneticileriyle olan etkileşimlerini farklı algılamalarından kaynaklanıyor olabilir. Çalışanların yöneticileriyle etkileşimleri arttıkça ve çalışanlar yöneticilerinin işle ilgili uygulamalarında ne denli başarılı ve tutarlı olduklarını algıladıkça, işlerin nasıl olsa çok iyi bir şekilde yürüdüğünü ve yürüyeceğini düşünerek fazladan bir çaba göstermelerine gerek olmadığını düşünebilirler. Bu nedenle de birbirlerine yardım etme, kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışı sergileme ve örgütle ilgili ilanları okuma, toplantılara katılma eğilimlerinde azalış görülebilir.

Örgütsel iklimin işgören bağlılığı alt değişkeni ile ÖVD alt değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Çalışanların örgüt amaçlarını ve örgütün refahını destekleme derecesinin, onların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmamasının nedeni, çalışanların örgütlerine bağlı olmalarına rağmen kendilerine gereken değer verilmediğine olan inançlarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü çalışanların özellikle işyeri koşullarından, yapmış oldukları iş karşılığı aldıkları ücretten, örgütün sosyal olanaklarından ve/veya terfi imkânlarından hoşnut olmama olasılıkları yüksektir. Nitekim bu çalışmada, çalışanların ÖVD'leri üzerinde sadece dışsal iş tatmininin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştı. Bu bağlamda dışsal iş tatminsizliği yaşayan

çalışanların, örgüt amaçlarına ne kadar bağlı olurlarsa olsunlar ÖVD sergileme eğilimine girmeyecekleri söylenebilir.

İş tatmini (içsel ve dışsal iş tatmini) ve ÖVD alt değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren Hipotez 3, kısmen desteklenir bulunmuştur. Sadece dışsal iş tatmini, diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdeme pozitif ve anlamlı olarak bağlı bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlardan, işyeri koşullarının (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.), ücretin, işyerinin sağlamış olduğu imkânların (barınma, yemek, sigorta vb.), terfi ve ücret artışlarının, çalışanların örgütleri için gönüllü olarak fazladan çaba gösterme eğilimine girmelerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Çalışmada, “örgütle çalışma süresi” kontrol değişkeni, ÖVD’nin diğerkâmlık ve nezaket değişkenleri üzerindeki olumlu etkisiyle istatistiksel bir öneme sahiptir. Örgütle çalışma süresi arttıkça, çalışanların birbirlerine yardım etme ve birbirlerini ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili olarak uyarma, birbirlerinden fikir alma, yararlı bilgileri birbirleriyle paylaşma gibi bir takım gönüllü davranışları sergileme düzeyinin arttığı görülmüştür.

Ayrıca “eğitim” kontrol değişkeninin, diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem üzerinde olumlu etkisiyle istatistikî bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, ÖVD sergileme düzeylerinde de artış görülmektedir. Örgütle çalışma süresinin ise sadece ÖVD’nin diğerkâmlık ve nezaket alt değişkenlerini etkilediği görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinin (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim), içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini öne süren Hipotez 4, kısmen desteklenmiştir. Sadece diğerkâm düşünce alt değişkeni, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminine pozitif ve anlamlı şekilde bağlı bulunmuştur. Bu bulgular, hizmetkâr liderin çalışanlarına her türlü konuda yardımcı olma, onlar için her türlü fedakârlıkta bulunma özelliğinin, çalışanların işle ilgili durumlarına olumlu tepkiler vermesi üzerinde etkili olduğunu açıkça göstermiştir.

Örgütsel iklim (yönetmel yeterlilik ve tutarlılık, işğören bağıllığı, işbirliğı ve uyum) ve iş tatmini (içsel ve dışsal iş tatmini) arasında pozitif bir ilişki olduğunu öngören Hipotez 5, kısmen desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel iklimin yönetmel yetkinlik ve tutarlılık alt değışkeni, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin pozitif ve önemli bir belirleyicisi olmakla beraber, işğören bağıllığı alt değışkeni sadece dışsal iş tatmininin pozitif ve anlamlı bir belirleyicisidir. Bu sonuçlar, yöneticinin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarında ve örgütsel amaç ve politikalarının ifadesinde tutarlı olma derecesinin, çalışanların içsel ve dışsal iş tatminleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel amaçları destekleme derecesinin de onların dışsal iş tatminleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuç onların, şayet örgüt yüksek bir refah seviyesine ulaşırsa, işyeri koşullarının iyileştirileceğine, işyerinin sağlamış olduğu imkânların arttırılacağına, terfi ve maaş artırımlarının olacağına dair içlerinde bir inanç taşımalarından kaynaklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik alt değışkenlerinin (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) örgütsel iklim üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu öne süren Hipotez 6, kısmen desteklenmiştir. Diğerkâm düşünce, ikna becerisi ve örgütsel yönetim, örgütsel iklimin “yönetmel yetkinlik ve tutarlılık” ve “işbirliğı ve uyum” alt değışkenlerine pozitif ve anlamlı olarak bağılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşğören bağıllığı alt değışkeninin ise, diğerkâm düşünce ve örgütsel yönetim tarafından önemli derecede ve pozitif olarak etkilendiğı görülmektedir. Kernis’e (2003) göre lider, sahip olduğu olumlu duyguları sosyal etkileşimler vasıtasıyla örgütteki diğer çalışanlara da yaymaktadır. Öncelikle, bu bakış açısından yola çıkarak, söz konusu sosyal etkileşimlerin, örgütsel iklimin yönetmel yetkinlik ve tutarlılık boyutunu ifade ettiğini söyleyebiliriz. Çalışanlarına hizmet etmeyi gaye edinmiş, ikna kabiliyeti yüksek ve topluma olumlu katkılar sağlayacak şekilde örgütü hazırlayan bir liderin önderliğindeki örgüt ortamı çalışanlar üzerinde, yönetmel uygulamalarında ve örgütsel amaç ve politikaların ifadesinde tutarlı bir liderle çalışıyor oldukları ve bu örgütün bütün kademelerindeki çalışanların birbirleriyle işbirliğı ve uyum içerisinde oldukları izlenimini uyandırmaktadır. Çünkü bu özelliklere sahip bir lider, öncelikle çalışanlarının her türlü sorunuyla ilgilenir, örgütün amaçlarına daha hızlı ve rahat bir şekilde

ulaşabilmesi için çalışanlarından hiçbir fedakârlığı esirgemez. Bu şekilde gerek özel ve gerekse iş yaşamında her türlü problemi en aza indirgenmiş veya ortadan kalkmış olan çalışanlar, liderlerinin söz konusu tutum ve davranışlarından, kendilerinin de örgütün bir parçası olduklarını ve işlerin yürümesi ve dahası örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için kendilerinin de işbirliğine ihtiyaç duyulduğunu algılarlar. Liderin ikna kabiliyeti sayesinde de bu algılar pekiştirilmektedir.

Liderin hizmet etmeyi gaye edinmiş olma ve topluma olumlu katkılar sağlayacak şekilde örgütü hazırlama özelliklerinin, çalışanların örgütsel amaçları ve örgütün refahını destekleme derecesini arttırdığı görülmektedir. Burada dolaylı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, lider hiçbir fedakârlığı esirgemeyerek, örgütün geleceği için çalışanlarına destek olurken ve onları bir toplum ruhuna sahip olmaları için cesaretlendirirken, çalışanların örgüt amaçlarına ve dolayısıyla örgüte bağlılıkları artmaktadır. Çünkü çalışanlar, örgütün refahı ne kadar yüksek olursa, o derecede topluma katkı sağlayacaklarını fark ederler. Bu nedenle, toplum ruhuyla (bilinciyle) hareket ettikleri için, çalışanların örgütün amaçlarını ve refahını destekleme derecesi artmaktadır.

“Eğitim” ve “şu anki amirle çalışma süresi” kontrol değişkenlerinin, örgütsel iklimin “yönetsel yetkinlik ve tutarlılık” ve “işbirliği ve uyum” alt değişkenlerinin negatif, anlamlı belirleyicileri olduğu bulunmuştur.

Örgütsel iklim alt değişkenlerinin (yönetsel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağlılığı, işbirliği ve uyum), hizmetkâr liderlik alt değişkenleri (diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi, örgütsel yönetim) ile iş tatmini alt değişkenleri (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini öneren Hipotez 7 kısmen desteklenmiştir.

Söz konusu ilişkinin kısmen desteklenip desteklenmediği, Cohen ve Cohen (1983), Baron ve Kenny (1986) ve Kenny, Kashy ve Bolger’in (1998) belirttiği dört kriter göz önünde bulundurularak ortaya konulmuştur. Analiz sonuçları, bu kriterlerin hepsinin de araştırma kapsamında elde edildiğini göstermiştir. Öncelikle, içsel ve dışsal iş tatmini önemli ölçüde hizmetkar liderlik alt değişkenlerine,

“diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi ve örgütsel yönetime” bağlı çıkmıştır.

İkinci olarak, hizmetkâr liderlik alt değişkenlerinin örgütsel iklim alt değişkenleri ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğunu görülmüştür. Örgütsel iklimin “yönetmel yetkinlik ve tutarlılık, işgören bağıllığı ve işbirliği ve uyum” alt değişkenlerinin üçü de, hizmetkar liderliğin diğerkâm düşünce, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna becerisi ve örgütsel yönetim alt değişkenlerine pozitif ve anlamlı olarak bağlı çıkmıştır.

Üçüncü olarak, hizmetkâr liderliğin diğerkâm düşünce ve ikna becerisi alt değişkenlerinin içsel ve dışsal iş tatmininin belirleyicileri olduğu görülmüştür. Aracı değişkenlerden yönetmel yetkinlik ve tutarlılık değişkeninin, içsel ve dışsal iş tatmini ile ilişkili olduğu; işgören bağıllığının ise sadece dışsal iş tatmini ile bağlantılı olduğu bulunmuştur.

Son olarak, aracı değişkenler (örgütsel iklim alt değişkenleri) dâhil olmaz, ikna becerisi ve iş tatmini alt değişkenleri arasındaki ilişki anlamsızlaşmıştır.

Araştırma sonuçları, yönetmel yetkinlik ve tutarlılığın, “diğerkâm düşünce ve içsel iş tatmini” arasındaki ilişki üzerindeki ve “ikna becerisi ve içsel iş tatmini” arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini doğrulamıştır. Sonuçlar aynı zamanda, örgütsel iklimin “yönetmel yetkinlik ve tutarlılık” ve “işgören bağıllığı” alt değişkenlerinin diğerkâm düşünce ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişki üzerindeki ve ikna becerisi ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini de doğrulamıştır.

Liderin takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmasının, onlara hizmet etmek için elinden geleni yapmasının, onların ihtiyaçlarını karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunmasının hatta bunun için görev alanı dışına çıkmasının ve takipçilerine bir şeyler yaptırmak istediğinde onlara ikna edici gerekçeler sunabilme yeteneğinin, onların örgütlerini, yönetmel etkileşimin hâkim olduğu bir örgüt olarak algılamalarına sebebiyet vermektedir. Takipçiler,

yöneticilerin çalışanlarıyla ilgili uygulamalarında ve örgüt amaç ve politikalarının ifadesinde tutarlı oldukları bir örgüt ortamında çalıştıkları için içsel ve dışsal tatminlerinde artış görülecektir. Çünkü çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının netliği ve yöneticinin yeterliliği gibi içsel iş tatmini faktörleri, bu örgüt ikliminde mevcuttur. Ayrıca hizmetkâr liderin diğerkâm düşünce özelliği sayesinde de her türlü ihtiyaçları karşılanacağından dolayı, çalışanların dışsal iş tatminlerinde de artış görülecektir.

Liderin ikna edici özelliği sayesinde, çalışanların örgütsel amaçları ve refahı destekleme derecesinde de artış görülecektir. Örgüt hakkında büyük hayaller kurması konusunda teşvik edilmiş, yaptığı işi neden yaptığı konusunda kendisine ikna edici sebepler sunulmuş olan takipçiler, örgütün refahını daha fazla destekleyeceklerdir. Bunun sonucunda da dışsal iş tatminlerinde artış görülecektir. Çünkü takipçilerin verdiği destekle, refah seviyesi yükselen örgütlerde çalışanların, iş koşullarında iyileşme, ücretlerde artış ve örgütsel başarıya katkıları göz ardı edilmeyerek terfiler söz konusu olabilecektir.

Bu çalışmada, işletme ve yönetim bilimine ve dolayısıyla iş dünyasına katkılar sağlayacak önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu verilerin yerinde ve zamanında kullanılması durumunda, çalışanların faaliyette buldukları örgüt için gönüllü olarak fazladan çaba gösterme eğilimlerinde artış olacağı düşünülmektedir. Çalışanların ÖVD'lerindeki artış hiç şüphesiz, örgütlerin amaçlarına daha kısa sürede ulaşmasına ve örgütsel refah düzeyinin yükselmesine yol açacaktır.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Zeki (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Educational for Business*, 76 (5), 282-294.
- Anderson, J. (2008). “The Writings of Robert K. Greenleaf: An Interpretive Analysis and the Future of Servant Leadership”. *In Servant Leadership Research Roundtable. Virginia Beach, VA: Regent University*, 1-35.
- Ay Ü. ve Çelik C. (2003). “Çalışanların Örgüt ve Yönetel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması”. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Afyon*, s. 445-458.
- Aydın, Mustafa (1986). *Çağdaş Eğitim Deneyimi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barksdale, K. ve Werner, J. M. (2001). “Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship”. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Barrow, L. (2004). *A Hermeneutic Phenomenological Study of Philanthropic Leadership*. Universal Yayınevleri.
- Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 84-101.

- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-95.
- Batıgün, Ayşegül Durak ve Şahin, Nesrin H. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu". *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 25-32.
- Batlis, N. C. (1980). "The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave". *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Becerikli, S. Y. (2006). "Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 113-135.
- Beehr, T. A. ve Newman J. E. (1978). "Job Stress, Employee Health, an Organizational Effectiveness. A Facet Analysis, Model and Literature Review". *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Belsley, D. A., Kuh, E. ve Welsch, R. E. (2004). *Regression Diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. New York: John Wiley & Sons Yayıncılık.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. ve Christensen, E. W. (2000). "Organizational learning, knowledge and wisdom". *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595-618.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bolino, M. C. (1999). "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?". *Academy of Management Review*, 82-98.
- Borkowski, N. (2005). *Organizational Behavior in Health Care*. Jones & Barlet Yayıncılık.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around Organizations*. California: SAGE Publications.
- Brislin, R. W. (1980). "Translation and content analysis of oral and written material". H. C. Triandis ve J. W. Berry (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2, 349-444. Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

- Chen, X. P., Lam, S.K., Schaubroeck, J. ve Naumann, S. (2002). "Group Organizational Citizenship Behavior: A Conceptualization and Preliminary Test of Its Antecedents and Consequences". *Academy of Management Proceedings*, 10: 1-6.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. ve Sloan, L. R. (1976). "Basking in Reflected Glory: Three (football) Field Studies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Ciulla, J. B. ve Burns, J. M. (2004). "*Leadership Ethics: Mapping the Territory*". J. B. Ciulla (Ed.). In *Ethics, the Heart of Leadership*, Greenwood Yayıncılık Grubu.
- Cohen, J. ve Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. Baskı, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Currivan, D. B. (1999). "The Causal order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover". *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Dansereau, F. D., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dipaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students". *The High School Journal*, 88, 35-44.
- Dikmen, A. A. (1995). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50 (3-4), 115-140.
- Drury, S. L. (2004). "Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications". *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*.
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/drury_servant_leadership.pdf (Erişim Tarihi: 08.07.2008)
- Downey, H. K., Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1975). "Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Job Performance". *Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.

- Efil, İsmail (1990). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Sidre Yayıncılık.
- Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Erdoğan, İlhan (1996). "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını*, 266.
- Ergin, C. (1997). "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uygulama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması". *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Erkmen, T., Şencan, H. (1994). "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.
- Ertekin, Y. (1978). "Örgüt iklimi". *Amme İdaresi Dergisi*, 2(2), 6.
- Feather, N. T. ve Rauter, K. A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Fincham, R. ve Rhodes P. S. (1988). *The Individual, Work and Organization*. London: Weiden field & Nicholon.
- Gaertner, S. (1999). "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models". *Human Resource Management Review*, 9(4), 479- 493.
- Gonzaga University and Robert K. Greenleaf Center (2005). *The International Journal of Servant Leadership*.
- Graham. J. W. (1991). "An Essay on Organizational Citizenship Behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. (25. Yıldönümü baskısı) In Spears, Larry C. (Eds.), New York: Paulist Pres.

- Greenleaf, R. K. (2003). *The Servant Leader Within: A Transformative Path*. In H. Beazley, J. Beggs ve L.C. Spears (Eds.), New York: Paulist Press.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*, London: Macmillian.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış*, 1, 37-55.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl:2, 1(3), 48-75.
- Hebert, S. C. (2004). “The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from The Follower’s Perspective”. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 11(1), 685-697.
- Houghton, J. D. ve Jinkerson, D. L. (2007). “Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination”. *Journal of Business and Psychology*, 22, 45-53.
- Irving, J. A. (2004). “Servant Leadership and the Effectiveness of Teams: Findings and Implications”. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-12.
- Irving, J. A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. Submitted to Regent University School of Leadership Studies, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, 1-88.
- Judge, T. A. ve Ilies, R. (2004). “Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work And at Home”. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.
- Katz, D. L. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can-Y. Bayar), Ankara: TODAİE Yayınları, Doğan Basımevi.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. ve Bolger, N. (1998). “Data Analysis in Social Psychology”. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske ve Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4 Baskı, syf. 233–265), Boston: McGraw-Hill.
- Kernis, M. H. (2003). “Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem”. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

- Khaleque, A. ve Rahman, M. A. (1987). "Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers". *Human Relations*, 40, 401-416.
- Kidder, D. L. (2002). "The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Management*, 28 (5), 629-648.
- Kim, S. (2002). "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership". *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Barton, S. M. (2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers". *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantik Üniversitesi.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Locke, E. A. (1969). "What is job satisfaction?". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York, U.S.A. : McGraw-Hill. Inc.
- Mackenzie, S. B. ve Podsakoff, P. M. (1993). "The Impact of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations of Salesperson Performance". *Journal of Marketing*, 57(1), 70-81.
- Mackenzie, S. B. ve Podsakoff, P. M. (1999). "Do Citizens Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396-411.
- Marşap, A. (2003). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitapları.
- Mayer, D. M., Bardes, M. ve Piccolo R. F. (2008). "Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Meyers, L. S., Gamst, G. ve Guarino, A. J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. Thousand Oaks: California: Sage Publications.

- Myers, R. (1990). *Classical and Modern Regression with Applications*. 2. Baskı, Boston, MA: Duxbury.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial- Organizational Psychology*. Singapore: McGraw-Hill Int.
- Moran, E. T. ve Volkwein J.F. (1992). "The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate". *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Muchinsky, P. M. (1977). "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 20(4), 593-607.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In a Personal Selling Context". *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. ve Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Regression Models*. 3. Baskı, Chicago: The McGraw-Hill Companies.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion". *Public Productivity Management Review*, 14(2), 157-168.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA, England: Lexington Books.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. ve Ryan, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personal Psychology*, 48(4), 775-803.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S.B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Yayıncılık.
- Özaslan, B. Ö., Acar, A. B. ve Acar, A. C. (2009). "Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İşletme İktisadi Enstitüsü- Yönetim Dergisi*, 64 (Ekim 2009), 98-111.

- Özdemir, Fatih (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Hui, C. (1993). "Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research". In G.R. Ferris ve K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT.: JAI Pres., 11, 1-40.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-364.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve Mackenzie, S. B. (1997). "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., ve Hackman, J. R. (1975). *Behaviour in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models". *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Pritchard, R. D., ve Karasick, B. W. (1973). "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. ve Schmitt, N. (2001). "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction". *Journal of Management*, 27, 431- 449.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief*. *New Directions in Organization Behavior*, B.M. Staw ve G.R. Salancik (Eds.), Chicago: Illionis.St. Clair Press.
- Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations*, 44, 735-759.

- Schneider, B. ve Snyder, R. (1975). "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Academic Review*, 5(1-2), 55-64.
- Shalley C., Gilson L. ve Blum T. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction And Intentions To Leave". *Academy Of Management Journal*, 43 (2), 215-223.
- Shore L. M. ve Wayne S. J. (1993). "Commitment and Employee Behavior Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 76, 774-780.
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Smith, P. C., Kendal, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Study of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally, Chicago: IL.
- Staw, B. M., Bell, N. E. ve Clausen, J. A. (1986). "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test". *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: TCMB Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. 4. Baskı., Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Takeuchi, R., Chen, G., ve Lepak, D. P. (2009). "Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes". *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Tuten, T. L. ve Neidermeyer, P. E. (2004). "Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers the Effects of Stres and Optimism". *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Wallach, J. E. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, 9-36.

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. ve Oke, A. (2010). "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation". *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Warr, P., Cook, J. ve Wall, T. (1979). "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological well-being". *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Washington, R. R., Sutton, C. D. ve Feild, H. S. (2006). "Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality". *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Wiener, Y. (1988). "Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance". *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Williams, S., ve Shiaw, W. T. (1999). "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Effect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions". *The Journal of Psychology*, 133, 656-668.
- Winston, B. E. ve Ryan B. (2008). "Servant Leadership as a Humane Orientation: Using the GLOBE Study Construct of Humane Orientation to Show that Servant Leadership is More Global than Western". *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 212-222.
- Wong, Paul T. P. (2003). "An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles". Trinity Western University.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). "In-Role or Extra-Rol Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?". *Human Performance*, 7(1), 119-135.
- Yousef, D. A. (1998). "Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment". *International Journal of Manpower*, 19 (2), 184-194.
- Zohar, D. ve Luria, G. (2005). "A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates". *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 616-628.

EK 1: ARAŞTIRMANIN ANKETİ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi

(Hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim ve iş tatmini değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi anketi)

Yüksek lisans tezimde kullanacağım verileri toplamak amacıyla geliştirilen bu ankete katılmanızı rica ediyorum. Tez çalışmam, hizmetkâr liderlik, örgütsel iklim ve iş tatmini faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini, bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri ve örgütsel iklimin, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi aracılık etkisini incelemektedir.

Lütfen ekteki anketi doldurmak için 10 dakikanızı ayırınız. Hatırlatmak isterim ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayracağımız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden teşekkürlerimi sunarım. Zira çalışma, ülkemizde insan kaynakları ve örgütsel davranış konularına ve araştırmalarına temel teşkil edecek değerli bilgiler ortaya koyacaktır.

Bu ankete vereceğiniz cevaplar KESİNLİKLE VE KESİNLİKLE HİÇ KİMSEYE VEYA KURUMA VERİLMEYECEKTİR. Ayrıca, anketlere LÜTFEN İSMİNİZİ YAZMAYINIZ. Çalıştığımız işyeri ankete vermiş olduğunuz cevaba kesinlikle ulaşamayacaktır. Dolayısıyla, ankete vereceğiniz cevaplar işinizi ve iş yerindeki statünüzü kesinlikle etkilemeyecektir. Bundan da öte, ne sizinle, ne de çalıştığımız işyeri ile ilgili bilgiler ne tezimde ne de daha sonraki yayınlarımda belirtilecektir. Bu konuda lütfen endişe duymayın. Çünkü çalışmamda sadece anketlerden elde edilen ortalamalar kullanılacaktır.

Bu anketi doldurmak için ayırdığınız zamana bir kez daha teşekkür ederim. Lütfen anketi tamamlayıp üç gün içerisinde iade ediniz.

Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerini kullanabilirsiniz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı	Yüksek Lisans Öğrencisi
Yrd. Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Antakya/HATAY 0(326)2455864 ozyila@yahoo.com	Serpil SOFUOĞLU ÇİÇEK Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Antakya/HATAY 0(533)7227232 sersoffff@hotmail.com

Bölüm 1: **İş Tatmini:** Aşağıdaki maddeler işinizin değişik yönleri ile ilgili ifadeleri içermektedir. Şu anki işinizi dikkate alarak işinizin değişik yönleri ile ilgili aşağıdaki ifadeler açısından kendinizi ne kadar memnun hissedip hissetmediğinizi, 7'li Likert ölçeği kullanarak lütfen cevaplandırın. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız).

1	2	3	4	5	6	7
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Aşırı derecede memnun değilim	Çok memnun değilim	Orta düzeyde memnun değilim	Emin değilim	Orta düzeyde memnunum	Çok memnunum	Aşırı derecede memnunum

1. Fiziksel çalışma şartları	1	2	3	4	5	6	7
2. Kendi çalışma yönteminizi seçme konusundaki özgürlük	1	2	3	4	5	6	7
3. Çalışma arkadaşınız	1	2	3	4	5	6	7
4. İyi yaptığımız bir işten dolayı fark edilmeniz	1	2	3	4	5	6	7
5. Amiriniz (bir üstünüz)	1	2	3	4	5	6	7
6. Size verilen sorumluluk miktarı	1	2	3	4	5	6	7
7. Size ödenen ücret	1	2	3	4	5	6	7
8. Yeteneklerinizi kullanma fırsatınız	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalıştığımız işletmede yönetim ve çalışan arasındaki işçi-işveren ilişkileri	1	2	3	4	5	6	7
10. Terfi şansınız	1	2	3	4	5	6	7
11. Çalıştığınız işletmenin yönetilme şekli	1	2	3	4	5	6	7
12. Yaptığımız tavsiyelere verilen önem	1	2	3	4	5	6	7
13. Çalışma saatleriniz	1	2	3	4	5	6	7
14. İşinizdeki çeşitlilik miktarı	1	2	3	4	5	6	7
15. İş güvencesi	1	2	3	4	5	6	7
x. Şu anda her şeyi dikkate alarak, bir bütün olarak işiniz hakkında ne hissediyorsunuz?	1	2	3	4	5	6	7

Bölüm 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Lütfen 6'lı Likert ölçeğini kullanarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız)

1	2	3	4	5	6
▼	▼	▼	▼	▼	▼
Yüksek derecede katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Az derecede katılmıyorum	Az derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Yüksek derecede katılıyorum

1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5	6
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5	6
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5	6
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5	6
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5	6
7. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5	6
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5	6
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5	6
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5	6
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5	6
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5	6
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
14. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5	6
15. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5	6
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5	6
17. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5	6
18. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5	6
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5	6

Bölüm 3: **Hizmetkâr Liderlik:** Aşağıda hizmetkâr liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Amirinizi (üstünüzü) dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi 4’li Likert ölçeğini dikkate alarak cevaplandırınız. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız).

1	2	3	4
▼	▼	▼	▼
Kesinlikle katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

1. Bu kişi, benim en iyi çıkarlarımı kendininkilerden üstün tutar.	1	2	3	4
2. Bu kişi, bana hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.	1	2	3	4
3. Bu kişi, benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunur.	1	2	3	4
4. Bu kişi, benim ihtiyaçlarımı karşılamak için görev alanı dışına çıkar (görev sınırını aşmak).	1	2	3	4
5. Bu kişi, kişisel bir travmam olsa yardımına başvurulabileceğim biridir.	1	2	3	4
6. Bu kişi, duygusal konularıyla ilgili bana yardım etmede (yardımcı olmada) iyidir.	1	2	3	4
7. Bu kişi, duygusal olarak iyileşmemde bana yardım etmede yeteneklidir.	1	2	3	4
8. Bu kişi, dargınlıklarımı (kızgınlıklarımı) gidermede bana yardımcı olmada iyi biridir.	1	2	3	4
9. Bu kişi, neler olup bittiği konusunda uyanıktır (uyanık görünür).	1	2	3	4
10. Bu kişi, kararların sonuçlarını önceden tahmin etmede iyidir.	1	2	3	4
11. Bu kişi, neler olduğu konusunda büyük bir farkındalığa (bilinçliliğe, duyarlılığa) sahiptir.	1	2	3	4
12. Bu kişi, neler olduğu ile yakından ilgilenir (neler olduğundan haberdardır).	1	2	3	4
13. Bu kişi, neler olacağını biliyor gibi görünüyor.	1	2	3	4
14. Bu kişi, bazı şeyleri yaptırmada bana, ikna edici sebepler sunmaktadır.	1	2	3	4
15. Bu kişi, örgüt hakkında “büyük hayaller” kurmam konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4
16. Bu kişi, çok ikna edicidir.	1	2	3	4
17. Bu kişi, bir şeyleri yapmam konusunda beni ikna etmede iyidir.	1	2	3	4
18. Bu kişi, beni ikna etme konusuna gelince çok kabiliyetlidir.	1	2	3	4
19. Bu kişi, bu organizasyonun toplumda ahlaki bir rol oynaması gerektiğine inanmaktadır.	1	2	3	4
20. Bu kişi, organizasyonumuzun bir topluluk (toplum) olarak faaliyet göstermesi gerektiğine inanmaktadır.	1	2	3	4
21. Bu kişi, topluma katkıda bulunma potansiyelini örgütte görmektedir.	1	2	3	4
22. Bu kişi, işyerinde bir topluluk (toplum) ruhuna sahip olmam için beni cesaretlendirir.	1	2	3	4
23. Bu kişi, gelecekte olumlu bir fark yaratması için örgütü hazırlamaktadır.	1	2	3	4

Bölüm 4: Örgütsel İklim: Aşağıdaki maddeler, örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Katılımcılardan istenen örgütlerinin psikolojik ortamlarına ilişkin verileri içeren ve 5'li likert ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan aşağıdaki anket sorularını dikkatlice okuyup; kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleridir. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız).

1	2	3	4	5	
▼	▼	▼	▼	▼	
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1. Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	1	2	3	4	5
2. Yöneticiler ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	1	2	3	4	5
3. Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	1	2	3	4	5
5. Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	1	2	3	4	5
6. İş ve sorumluluklar, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar birbirine karşı güven içindedir.	1	2	3	4	5
8. İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
9. Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	1	2	3	4	5
12. Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	1	2	3	4	5
13. Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
15. Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi konusunda önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarırlar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	1	2	3	4	5
17. İşletmenin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	1	2	3	4	5

Bölüm 5: **Genel Bilgiler:** Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız.

1. Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz.	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
2. Lütfen medeni durumunuzu belirtiniz	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Dul
3. Yaşınız kaçtır? Yaşım _____'dir.			
4. Şu anki amirinizle ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? _____ yıl _____ ay.			
5. Şu an çalıştığınız kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? _____ yıl _____ ay.			
6. Lütfen öğrenim düzeyinizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz:			
<input type="checkbox"/> Hiç okula gitmedim.	<input type="checkbox"/> Ön lisans (2 yıllık meslek yüksek okulu)		
<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Lisans (fakülte/yüksek okul)		
<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans		
<input type="checkbox"/> Lise (düz lise, teknik lise vb.)	<input type="checkbox"/> Doktora		
7. Lütfen mesleğinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek gösteriniz:			
<input type="checkbox"/> İnsan kaynakları	<input type="checkbox"/> Üretim / Üretim yönetimi		
<input type="checkbox"/> Finans	<input type="checkbox"/> Muhasebe		
<input type="checkbox"/> Mühendislik	<input type="checkbox"/> Araştırma ve Geliştirme		
<input type="checkbox"/> Pazarlama	<input type="checkbox"/> Diğer. Lütfen açıklayınız. _____		
8. Şu anda çalıştığınız bölüm hangisidir? _____			
9. Çalıştığınız organizasyonun (kurumun, işletmenin) adını nedir? _____			

BU ANKETİ DOLDURDUĞUNUZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.