



PressAcademia Procedia



Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey.

THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOURS AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND WORK SATISFACTION IN LOCAL GOVERNMENTS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.429
PAP-GBRC-V.3-2017(44)-p.431-441

Canan Topaloglu¹, Murat Yalcintas²

¹Istanbul Commerce University, Beyoglu, İstanbul, Turkey . canan-topaloglu@hotmail.com

²Istanbul Commerce University, Beyoglu, İstanbul, Turkey. myalcintas@ticaret.edu.tr

To cite this document Canan T, Murat Y, (2017). The relationship between servant leadership behaviours and organisational citizenship behaviour and work satisfaction in local governments. PressAcademia Procedia (PAP), V.3, p.431-441

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.429>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licenced re-use rights only.

ABSTRACT

The municipalities are the most important establishments among the local governments for solving urban problems and for meeting the needs. During the fulfilment of such services, there is a requirement for employees who undertake additional roles apart from their job descriptions, show voluntary behaviours, contribute positively. The attitudes and behaviours of the executives play a great part in the creation of such behaviours. A leader who appreciates his/her employees, empathises with them, looks out for the benefits of his/her members; will ensure that the organizational citizenship behaviours are adopted in the organization and that the work satisfaction of the employees is increased. The purpose of this research is to determine the servant leadership perception of the employees working at the municipalities' and to exhibit the relations between their perception and the organisational citizenship behaviours and work satisfaction. Within this scope, 641 surveys have been conducted in İstanbul, İzmir and Adapazarı municipalities in total. The data has been analysed by using SPSS 22.0 statistics package programme. According to the findings, there is a high level positive relationship between the extent of servant leadership and the extent of work satisfaction. There is a middle level positive relationship between the extent of servant leadership and the extent of organisational citizenship.

Keywords: Servant leadership, local governments, organisational citizenship behaviour, work satisfaction.

JEL Codes: M23, O11

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Yerel yönetimler arasında kentsel sorunların çözümü ve ihtiyaçların giderilmesi açısından en önemli kuruluşlar belediyelerdir. Bu hizmetlerin yerine getirilmesinde, iş tanımlarının dışında ekstra rol üstlenen, gönüllü davranışlar sergileyen, pozitif katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu davranışların oluşumunda yöneticilerin tutum ve davranışları çok büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanlara değer veren, empati kurabilen, üyelerinin çıkarlarını gözetken bir lider, bu özellikleriyle hem örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının benimsenmesine, hem de işgörenlerin iş tatmininin artmasına neden olacaktır. Bu araştırmanın amacı, belediyelerde görev alan işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının belirlenmesi ve bu algıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu kapsamda İstanbul, İzmir, Adapazarı belediyelerinde, toplam 641 adet anket çalışması yapılmıştır. SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, hizmetkar liderlik boyutları ile iş tatmini boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar liderlik, yerel yönetimler, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini.

LEL Kodları: M23, O11

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla ilerleyen teknoloji çağında, hizmet etmeyi ana amacı haline getiren, çalışanlar ile ortak kararlar alıp, örgütün gelişimini sağlayan çağdaş yaklaşımlardan birisi de "Hizmetkar Liderlik" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ilk kez 1970' de Robert K.Greenleaf tarafından ortaya konmuştur. Burada lider, kendini takipçilerine hizmet eden kişi yani "Hizmetkar" olarak tanımlar (Greenleaf 1970). Vinod ve Sudhakar (2011:456)'a göre ise hizmetkar lider, üyelerinin başarısı ve mutluluğu için sürekli çalışan, bunun için de tüm ihtiyaçlarını yerine getiren ,farkındalık yaratarak gelişimlerini sağlayan kişidir. Son yıllarda hizmetkar liderlik üzerine yapılan çalışmaların artmaya başlamış olmasına rağmen, alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, işgörenlerin örgüt tarafından belirlenen görevlerin dışında, örgütün gelişimi için içinden gelerek, isteyerek gerçekleştirdiği davranışlar ve tutumlar olarak tanımlanmıştır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlere gereksinim duymaktadır. Hizmetkar liderlik yaklaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortak amaçları arasında örgüt yararına hizmet etme, örgütün çıkarlarını koruma yer alması nedeniyle, bu iki kavram birbiri ile yakından ilişkilidir. Bu iki davranışın temelinin gönüllü davranışlara dayanması bağlamında, hizmetkar liderlik yaklaşımının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

Literatürde İş tatmini ile ilgili en çok rastladığımız tanımlar arasında Locke'a ait tanım bulunmaktadır. Locke' a göre iş tatmini, kişinin iş ve mesleki davranışlarının değer görmesi sonucunda onu mutlu eden duygusal durumun oluşması veya iş anlamında onu mutlu kılan olumlu duygusal ortamın sağlanmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:7). Locke göre; iş tatmini işten elde edilen maddi menfaatlerin yanı sıra, işgörenin örgüt için yararlı çalışmalar sunması ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarının varolması sebebiyle hissettiği mutluluktur (Şimşek vd., 2008).

Bu çalışmanın amacı liderlik ile ilgili değişik yaklaşımları içinde barındıran ve son dönemlerde daha çok ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımının" yerel yönetimlerde işgörenler üzerinde etkilerini tespit etmek ve bu yaklaşımın örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr Liderlik kavramı son zamanlarda önemi artan ana kavramlardan birisidir. Hizmetkârlık Liderlik anlayışı bir kimsenin kendisini herhangi bir menfaat sağlamaksızın etrafındaki çalışanlarına adanması, hizmet etmesi onların her türlü gereksinimlerini herhangi bir koşula bağlamadan gerçekleştirmesi kısacası yaşamında onları odak noktası haline getirmesidir. Bu yaklaşımın temelleri ilk kez Greenleaf'in (1977) yılında yazmış olduğu "The Servant as Leader" adlı makalesinde ortaya konmuştur. Greenleaf makalesinde "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanarak liderlik anlayışına bir farklılık kazandırmıştır (Fındıkçı, 2009:20). Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı kitabını okuyarak çok etkilenen Greenleaf, günümüzde vazgeçilemeyecek bir liderlik yaklaşımının doğmasına etken olmuştur. Doğuya yapılan bu yolculukta, hikayenin ana karakteri olan Leo içinde bulunduğu gruba bir hizmetçi gibi işlerin yapılması için eşlik eder, aynı zamanda Leo bunu ruhu ve içtenliğiyle yapmaktadır. Leo kaybolana kadar her şey iyi gider, ancak Leo'nun buradan ayrılmasıyla grup içerisinde karışıklıklar başlar ve yolculuk burada sona erer. Birkaç yıl sonra gruptan biri Leo'yu bulur. Hizmetçi olarak görünen Leo'nun gerçekte bir sınıfın itibarlı başkanı ve büyük, soylu bir lider olduğu anlaşılır. Greenleaf bu kitabı okuduktan sonra kusursuz liderin ilk amacının her şeyden önce üyelerine şartsız olarak hizmet etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Spears, 2005).

Hizmetkar lider, liderlik gücünü yararlı işler için kullanan, bilgiyi temel odağı haline getiren, üyeleriyle sürekli pozitif ilişkiler kurmak için çaba harcayan, onların ihtiyaçlarına öncelik vererek mutlu olmaları için çalışan, gelişimleri için tüm kaynaklarını seferber eden, hoşgörülü, anlayışlı, dürüst bir kişidir. Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkâr liderlik, örgütün ortak amaçları doğrultusunda ortak kararlar alma, amaçlara ulaşmak için özverili çalışma ve en önemlisi çalışanların memnuniyetine ağırlık vererek üyelere hizmet etmenin şart koşulduğu bir liderlik tarzıdır. Laub'a (1999) göre hizmetkar liderlik, insanlara önem vermeyi, onları her yönüyle geliştirmeyi, özgün davranmayı, insanların kazanımları ve mutluluğu için liderlik etmeyi, her bireyin iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik eden bir liderlik anlayışıdır.

Hizmetkarlık Liderlik yaklaşımı çerçevesinde Dennis ve Winston (2003) tarafından oluşturulan modelde hizmetkar liderlik boyutları Güçlendirme, Vizyon ve Hizmet olarak belirlenmiştir.

Güçlendirme Boyutu

Güçlendirme, takipçilere yetki ve sorumluluk vererek onları görevlendirmeyi içerir. Bu da takım çalışmasını önemli kılmakta, sevgi ve eşitlik değerlerini yansıtmaktadır. Hizmetkar liderler, işgörenleri güçlendirerek liderlik etmekle işgörenler üzerindeki liderlikleri de artmaktadır (Russell, 2001: 80)

Güçlendirme sürecinde, üyeler görevlerin gerçekleştirilmesinde başarılı ve etkili olabildiklerinden, hizmetkar lider kontrol ve güçten vazgeçmeye gönüllü olmaktadır. Bu özgürlük, sınırsız yetki ya da zorlayıcı, baskıcı bir model değildir. Ancak yavaş yavaş ilerleme ile yeni üyelerin güçlendirilmesi demektir. Aynı zamanda kendilerine izin verilen takipçiler yeteneklerinin geliştirilmesine, öğrenmeye ve yüksek düzeyde güçlendirme imkanına istekli olmaktadır (Winston, 2003). Güçlendirme

gücü başkalarının kullanması noktasında onlara güven duymaktır. İnsanlara örgüt için yararlı olduklarını hissettirmek, takım çalışmasına önem vermek, eşitlik konusunda herkese aynı değeri vermek çok önemlidir (Russel & Stone, 2002: 145).

Gibson ve arkadaşları (2006) güçlendirmeyi, kişilerin kabiliyetleri, eğitimleri ve varolan potansiyelleri doğrultusunda örgüt yararına faaliyette bulunabilmeleri için, bireylere fırsat vermek olarak tanımlarlar. Daha önceden örgütün gelişimi için yönetim tarafından alınan kararlarda artık işgörenlerin söz sahibi olması demektir.

Güçlendirme, başkalarına güvenme süreci ve güç paylaşımını içerir. Lider ve yöneticinin elinde bulundurduğu güç ve otoriteyi belli konularda çalışanlarına devretmesidir. Daha da önemlisi bunu mecburiyetten ya da önceliklerinden dolayı değil; onlara güvendiği ve inandığı için, gönül rahatlığıyla, içten gelecek yapmasıdır. Güçlendirme konusunda iki önemli unsur yer almaktadır. Birincisi lider ve yöneticinin yetki vermeye açık olması, ikinci olarak ise çalışanların yetkiyi alma ve gücü kullanma noktasında kendilerini hazır hissetmeleridir. Hizmetkâr lider çalışanlarına otoritesini belli alanlarda kullanma serbestisi tanırken bunu nasıl yapacağına dair çalışanlarına ilham ve güven veren, herhangi bir konuda gereksinim duyulduğunda gönül rahatlığıyla kendisine başvurulana liderdir (Dierendonck and Nuijten, 2011: 249-267).

Vizyon Boyutu

Hizmetkar liderlikte vizyon, liderin kişiyi önemli bir varlık olarak görmesi, kişinin gelecekteki hedeflediği duruma gelmesi için ona inanması, güvenmesi, her türlü kaynağı sağlayarak önündeki engelleri kaldırması, kısaca ona her türlü yardımı sağlaması ve en önemlisi bunu gönülden isteyerek yapmasıdır (Wis, 2002).

Patterson'a (2003) göre hizmetkar liderlikte vizyonerlik boyutu, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktanın tanımı demek değildir. Ona göre vizyonerlik, liderin üyelerini değerli ve layık birer birey olarak görmesi, her bir üyesinin bu seviyeye geleceğine inanması, bunu heyecanla beklemesi ve bu yolda üyelerine yardımcı olabilmeyi yollarını araştırması, onlara yol göstermesi düşüncesine dayanır.

Hizmetkar liderin örgütte işlevi sağlamak için takipçilerin fikirlerini araştırması vizyonunun odak noktasıdır. Liderler örgütte takipçilerin ne yapmak istediklerini araştırarak onlara yol göstermekte, takipçilerin yeteneğine inanmakta ve liderin bu vizyonu sayesinde takipçilerin hedefleri gerçekleştirmesi de mümkün olmaktadır (Winston, 2003).

Hizmet Boyutu

Hizmet etme, hizmetkar liderliğin kendine özgü en önemli özelliğidir. Hizmetkar lider, liderlik etme sürecinde hizmet etmeyi düşünür. Takipçilerinin neye ihtiyacı varsa bunu sağlamak liderin rolü olarak görülmektedir (Dennis ,Winston 2003).

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

Hizmetkar liderlikte hizmet etme eylemi; üyelerinin kişisel ve ruhsal gelişimi için vakit ayırma, şefkatli, hoşgörülü olma, empati kurma, önemseme gibi birçok davranışları da kapsamaktadır.

Hizmetkar Liderlikte, liderin örgüt üyelerine hizmet etmesi, klasik liderlik yaklaşımlarının anlayışına ters düşmektedir. Klasik bakış açısına alternatif olarak görülen bu yaklaşımda, liderlerin örgütteki bireyleri önemli bir kişilik olarak görmesi, problemlerinin çözümüne yardımcı olması, ihtiyaçlarını gidermesi, eksikliklerini gizlemesi, onların menfaatlerini ön planda tutması, grupla uyum halinde olması, anlayışlı yaklaşması ve ayrıca bu özellikleriyle de onlara örnek olması örgütlerin daha güçlü olmasını sağlamaktadır.

2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüzde örgütler ayakta kalabilmek, istikrarını koruyabilmek ve hedefledikleri noktaya varabilmek için, içtenlikle çalışan, şikayet etmeyen, verilen görevlerden daha fazlasını yapan, örgüte yarar sağlayacak amaçlara hizmet eden, üstün gayretleri ile verimli ürünlerin ortaya çıkmasında büyük rol oynayan personele gereksinim duymaktadır (Bolat ve Bolat, 2008). Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, örgüt tarafından belirlenen mesleki iş ve görev kuralları dışında, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirilmesi amacıyla, temelinde gönüllülük düşüncesine odaklı birey davranışı olarak tanımlamıştır. Turnipseed'e (2002) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgüt yararını ilke edinmek suretiyle, formal tanımlamaların dışına çıkarak, beklenen performanstan daha fazlasını, kendi isteği ile gerçekleştirmesidir.

Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü kırıncı ve istenmeyen fiili tutumlardan korumak için gerekli önlemleri oluşturma, gelen önerileri dikkate alma, yetenek geliştirme, etkin bir iletişim ağı oluşturma, gönüllü olarak örgüte yeni katılan bireylere yardım etme, gereksiz zaman harcamama, örgütün toplantılarına düzenli iştirak etmek, sorumluluk alma gibi konuları da kapsamaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik olarak isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde rol fazlası davranışlar sergilemesi, diğer bireylere yardımcı olması örgütsel verimliliğe büyük katkılar sağlamaktadır.

Organ (1988 akt., Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264), örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, ve sivil erdem olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir.

Özgeçilik (Altruism) : Örgütle ilgili problemlerin ve aksaklıkların oluşması durumunda bireylerin, çalışma arkadaşlarının yanında olmasını ve onlara yardımcı olmasını kapsar (Podsakoff ve diğ., 1990: 115).

Vicdanlılık (Conscientiousness) : Vicdanlılık, çalışanın mevcut görev tanımının dışında ekstra rol fazlası davranışları sergilemesidir (Podsakoff ve diğ., 1990: 115).

Nezaket (Courtesy): Organ ve Ryan (1995)'na göre nezaket; işin işleyişi ve programı hakkında önceden dikkat edilmesi gerekenleri bilinmesini sağlaması, çalışma arkadaşlarının sorunlarını önceden hissedilmesi halinde bu durumu bireylerle paylaşması, gerektiğinde tedbirler alması şeklinde ifade edilmektedir.

Centilmenlik (Sportsmanship): Çalışanların örgüt içinde çatışmalara neden yaratacak tüm negatif davranışlardan kaçınmaları, gereksiz sorunlardan dolayı şikayet etmemeleri, iş arkadaşlarına saygılı olmayı ve örgütte oluşan olumsuz koşullara rağmen pozitif düşünceler beslemeleri anlamına gelmektedir (Organ 1997).

Sivil Erdem (Civil Virtue) : Bu boyutta, örgütle ilgili stratejilerde düşüncelerini ortaya koymak, örgütü ilgilendiren konularla ilgili kendini sorumlu hissetme, örgüte yarar sağlayacak davranışlarda bulunmak ve örgütün toplantılarında gönüllü bulunma isteği olarak belirtilmiştir (Podsakoff ve diğ., 2000).

2.3. İş Tatmini

Günümüzde artan rekabet karşısında örgüt verimliliğinin sağlanmasında ve çalışanların iş gücünün artırılmasında iş tatmini önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini kişinin işinden kaynaklanan duyguları veya mesleki tecrübelerinden dolayı algıladığı sezgileri olarak ifade edilmektedir (Spector, 1985). Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, işin ana unsurlarını oluşturan, işin yapısı, iş çevresi, çalışma arkadaşları, amirlerinden, işin yapısal süreçlerinden elde etmeye uğraştığı olumlu hisleridir (Cribbin, 1972). Güney ise iş tatminini örgüt içerisinde işgörenlerin iş ortamından algıladığı olumlu yada olumsuz duygular olarak ifade etmiştir. Organizasyonda güçlü, güvenilir bir yapının oluşmasında iş tatmini ana etkindir (Güney, 2000).

Literatürde İş tatmini ölçeklerinden en yaygın kullanılanı Weiss vd. (1967)'nin geliştirdiği ve ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" dir." Minnesota İş Tatmini Ölçeği"nin biri yüz soruluk, diğeri yirmi soruluk olmak üzere iki ayrı biçimi bulunmaktadır. Robert vd. (2006), Komala ve Ganesh (2007) ile Marschke vd. (2011) tarafından da kullanılan iş tatmini ölçeği, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutlarını içermekte ve toplam iki alt boyut ile 20 ifadeden oluşmaktadır (Hirschfeld, 2000).

İçsel iş tatmini: İşin kendisinden kaynaklanan ve bu durumdan yaşanan doyumunu, bireyin çalışma esnasında sezindiği duyguları kapsamaktadır. Bireyin iş ortamında kabiliyetlerini sunma fırsatı, amaçlarını gerçekleştirme durumunda hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk durumu, örgütün bireylere sunduğu maddi ve manevi imkanlar, özgür hareket edebilme olanağı, işteki konumu dolayısıyla saygınlık kazanma, kişinin benimsemiş olduğu kültürün örgüt kültürü ile uyumu ve organizasyon yapısının oluşturduğu diğer etmenlerden elde edilen doyum ,kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir (Weiss vd., 1967).

Dışsal iş tatmini: İşin kendisinden kaynaklanmayan, işin kendisi ile doğrudan ilişkili olmayan boyutları kapsamaktadır. İş yerinde terfi imkanları, iş karşılığı ödenen ücretler, kurumun uyguladığı politikalar, iş yeri tarafından belirlenen çalışma şartları, teknik yardım gibi konular dışsal iş tatminini içermektedir. Literatürde Minnesota iş tatmin ölçeğinin bu kadar ilgi görmesinin sebebi, hem bireyler hem de gruplar üzerinde etkili sonuçlar elde edilmesidir (Weiss vd., 1967).

2.4. Hizmetkar Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi

Yerel yönetimlerin hizmet odaklı örgütler olması işgörenlerin önemini arttırmaktadır. Aynı şekilde ana amacı hizmet etme olan hizmetkar liderlik yaklaşımı yerel yönetimlerde çalışanlar üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. İnsana özgü ahlaki kavramların gün geçtikçe daha değerli hale gelmesi sebebiyle hizmetkar liderlik kavramı artık önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Çünkü bu yaklaşımın yapısında baskıcı kurallarla yönetmek değil, yararlı bir şekilde hizmet etmek bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik örgütün tüm birimlerine ve üyelerine odaklanarak hizmet etmeyi, empati kurabilmeyi, çalışanların menfaatlerini ön planda tutmayı, onlara gelişimleri için destek vermeyi, hoşgörülü, sevecen ve fedakar davranmayı temel ilke edinen bir yaklaşımdır. Bu yüzden birinci amacı hizmet etme olan hizmetkar liderlik, en önemli hizmet sektörlerinden biri olan yerel yönetimler ile doğrudan ilişkili bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı göstereceği hizmetkar liderlik davranışları sonucunda, bireyler gönüllü olarak, mevcut görevleri dışında, rol fazlası davranışlar sergileyeceklerdir. Örgütü daha ileriye taşımak ve verimliliği arttırmak için daha çok çalışacaklardır. Yöneticiler hizmetkar liderlik anlayışını benimsediklerinde ve bunu hayata geçirdiklerinde, örgüt içinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi artacaktır. Aynı zamanda hizmetkar liderin, kendisinin de örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması, çalışanların kendisini örnek almasında etken olacaktır.

Yerel yönetimlerde hizmetlerin işleyişinde örgütsel etkinliğin ve iş gücü potansiyelinin artırılmasında iş tatmininin büyük payı vardır. İş gören tatmininin gerçekleşmesinde, yöneticilerin işgörelere karşı oluşturdukları tutum ve hareketler etkin bir rol oynamaktadır. İnsanlara hizmet etmeyi ön planda tutan, takım ruhuna sahip, iletişime açık, pozitif tutum ve davranışlar sergileyen liderler, bu davranışları ile çalışanların iş tatmini düzeyinin artmasında büyük katkı oluşturmaktadır. Liderin örgüt üzerindeki bu yapıcı etkisi, işgören tatminini pozitif yönde etkileyerek örgütsel verimliliği sağlamaktadır.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma belediyelerde çalışan personelin hizmetkar liderlik algılarını belirlemek ve bu algıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni İstanbul, Adapazarı ve İzmir illerindeki belediyelerde çalışan personeli kapsamaktadır. İstanbul ili merkez belediyelerine toplam 590 adet İzmir ve Adapazarı belediyelerine toplam 117 adet anket gönderilmiştir. Geri dönüş sağlanan ve araştırmada kullanılacak geçerli anket sayısı 641 adet olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada hizmetkar liderliği ölçmek için Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilen, Ş.Aslan ve M.Özata tarafından 2011 yılında güvenilirliği ve geçerliliği test edilerek literatüre kazandırılmış olan Hizmetkar Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği olarak, Organ'ın modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen' in 2006 yılında, iki ayrı çalışmadan yararlanılarak geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, son olarak ise İş tatmininin ölçülebilmesi için Weiss vd.(1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini algılarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırarak incelemek için parametrik testler kullanılmıştır. Hizmetkar liderlik boyutları ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki ilişkileri incelemek için ise korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce, veri setinin kullanılacak analizler için gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çok değişkenli normal dağılımı güçleştiren 20 adet uç değer veri setinde bulunduğu anlaşılmış ve bu değerler de veri setinden çıkarılmıştır. Bir sonraki aşamada, hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puanlarının, karşılaştırma yapılacak her bir gruba göre, normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için her bir dağılıma ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, regresyon analizi gerçekleştirilemeden önce, çok değişkenli analizler için gerekli varsayımlar kontrol edilmiştir. Bir sonraki adımda, değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bunun için her bir değişken arasındaki ilişki hesaplanmış ve incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, değişkenler arasında çok yüksek düzeyde ($r>0,80$) ilişkilerin olmadığı, yani çoklu bağlantı probleminin bulunmadığı, anlaşılmıştır. Gerekli varsayımlar karşılandıktan sonra 641 katılımcının verisi kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yapılacak karşılaştırmalar için hangi analiz tekniklerinin kullanıldığı Tablo 1'de özetlenmiştir. Gruplara göre karşılaştırma yapılırken, gruptaki katılımcı sayısı dikkate alınmıştır. Az sayıda katılımcı bulunduran gruplar, bir alt veya üst grup ile birleştirilerek analize dâhil edilmiştir. SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p<0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 1: Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Karşılaştırma Grubu	Analiz Tekniği
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni durum	İlişkisiz örneklem t testi
Pozisyon	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Eğitim durumu	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Çalışma süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Araştırmada, katılımcıların ölçek maddelerinde bulunan önermelere ilişkin görüşlerini çok olumludan (5) çok olumsuz (1) kadar sıralanan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Araştırma, İstanbul, Adapazarı ve İzmir belediyelerinde çalışan personeli ile kısıtlıdır ve tüm evrene genellenememektedir.

3.3. Analiz ve Sonuçlar

Anket çalışmasında, toplam 707 adet anket dağıtılmış, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra, 641 anket çalışması analizde kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini algılarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerine göre toplam 6 demografik faktör üzerinden analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda anket çalışmasının demografik dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2: Anket Çalışmasının Demografik Dağılımı

Grup	Alt Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	281	41,0
	Erkek	401	58,5
	Boş	4	0,6
Yaş	20-30	143	20,8
	31-40	315	45,9
	41-50	168	24,5
	51 ve üzeri	59	8,6
	Boş	1	,1
Eğitim durumu	İlköğretim	33	4,8
	Lise	156	22,7
	Yüksekokul	141	20,6
	Lisans	312	45,5
	Lisansüstü	43	6,3
	Boş	1	,1
Medeni durum	Evli	469	68,4
	Bekâr	204	29,7
	Boş	13	1,9
Çalışma süresi	1 yıldan az	74	10,8
	1-5 yıl	227	33,1
	6-10 yıl	203	29,6
	11-15 yıl	91	13,3
	15 yıldan fazla	86	12,5
	Boş	5	,7
Pozisyon	Memur	309	45,0
	Şef	28	4,1
	Özel Sözleşmeli Personel	50	7,3
	Taşeron personel	165	24,1
	İşçi	73	10,6
	Müdür ve üstü	3	,4
	Diğer	54	7,9
	Boş	4	,6
	Toplam	686	100,0

Araştırmanın en önemli alt problemi "Katılımcıların hizmetkar liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık algıları ne düzeydedir? Şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için; Güçlendirme, Hizmet, Vizyon, Hizmetkâr liderlik toplam, İçsel iş tatmini, Dışsal iş tatmini, Genel İş tatmini, Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve Örgütsel vatandaşlık toplam puanlarına ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 3). Elde edilen betimsel bilgilere göre, katılımcıların; Güçlendirme, Hizmet, Vizyon, Genel Hizmetkâr liderlik, İçsel iş tatmini, Dışsal iş tatmini, Genel İş tatmini, Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik, Sivil erdem ve Genel Örgütsel vatandaşlık algıları yüksek düzeyde, Nezaket algısı ise çok yüksek düzeyde bulunmaktadır.

Tablo 3: Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık, İş Tatmini Ölçeklerinden Alınan Puanlara Ait Betimsel Bilgiler

Puanlar	N	Minimum	Maksimum	X	X/m	Ss	Düzye
Güçlendirme	641	14	35	27,65	3,95	4,101	Yüksek
Hizmet	641	7	20	15,43	3,86	2,669	Yüksek
Vizyon	641	6	15	12,25	4,08	1,823	Yüksek
Hizmetkâr liderlik toplam	641	28	70	55,33	3,96	7,543	Yüksek
İçsel iş tatmini	641	30	60	49,16	4,10	5,608	Yüksek
Dışsal iş tatmini	641	15	40	32,32	4,04	4,682	Yüksek
Genel İş tatmini	641	48	100	81,48	4,07	9,527	Yüksek
Özgecilik	641	12	25	20,52	4,10	2,540	Yüksek
Vicdanlılık	641	6	15	12,16	4,05	1,765	Yüksek
Nezaket	641	9	15	13,20	4,40	1,474	Çok Yüksek
Centilmenlik	641	9	20	16,31	4,08	2,093	Yüksek
Sivil erdem	641	9	20	16,42	4,11	2,193	Yüksek
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	641	53	95	78,62	4,14	7,330	Yüksek

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık puanları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için; Hizmetkar liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkiler hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 4). Elde edilen bulgulara göre, hizmetkar liderliği oluşturan; güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile iş tatmini oluşturan; içsel ve dışsal iş tatmini arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların Güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, içsel ve dışsal iş tatmini puanları da artmaktadır.

Hizmetkar liderliği oluşturan; güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile örgütsel vatandaşlığı oluşturan; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil erdem boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların Güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil erdem puanları da artma eğilimi göstermektedir.

Tablo 4: Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Boyutlarından Alınan Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Güçlendirme	1								
2. Hizmet	,737**	1							
3. Vizyon	,755**	,714**	1						
4. İçsel iş tatmini	,605**	,621**	,589**	1					
5. Dışsal iş tatmini	,609**	,615**	,593**	,760**	1				
6. Özgecilik	,419**	,434**	,405**	,457**	,332**	1			
7. Vicdanlılık	,419**	,533**	,439**	,525**	,433**	,484**	1		
8. Nezaket	,360**	,250**	,327**	,377**	,271**	,475**	,345**	1	
9. Centilmenlik	,405**	,470**	,403**	,527**	,460**	,489**	,571**	,420**	1
10. Sivil erdem	,503**	,564**	,505**	,585**	,522**	,490**	,582**	,404**	,583**

Tablo 5: Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinden Alınan Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Hizmetkâr liderlik	Genel iş tatmini	Örgütsel vatandaşlık
Hizmetkâr liderlik	1		
Genel iş tatmini	,664 **	1	
Örgütsel vatandaşlık	,578 **	,610 **	1

**p<0,01

Tablo 5’de hizmetkar liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları gösterilmiştir. Hizmetkar liderlik ile genel iş tatmini arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların hizmetkar liderlik algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık algıları ve genel iş tatminleri de artma eğilimi göstermektedir. Genel iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık algısı arttıkça genel iş tatminleri de artış göstermektedir.

Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmininin demografik faktörler ile ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyet faktörü incelendiğinde, güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

İçsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin i Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Yaş faktörü incelendiğinde, katılımcıların vizyon puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, katılımcıların güçlendirme, hizmet ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. “51 ve üzeri” yaş grubunda bulunan katılımcıların güçlendirme, hizmet ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları, “20-30”, “31-40” ve “41-50” yaş gruplarında bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

İçsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puanları yaşa göre karşılaştırılarak analizinde, katılımcıların; Vicdanlılık, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, katılımcıların Özgecilik ve Nezaket puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. “51 ve üzeri” yaş grubunda bulunan katılımcıların, özgecilik puan ortalamaları, “20-30” yaş grubunda bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, 51 ve üzeri” ve “20-30” yaş gruplarında bulunan katılımcıların nezaket puan ortalamaları, “31-40” yaş grubunda bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Eğitim faktörü incelendiğinde, katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

İş tatmini ölçeğinden alınan puanlar eğitim düzeyine göre karşılaştırılarak analiz edildiğinde içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Lise” eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların içsel iş tatmin puan ortalamaları, “ilköğretim” eğitim düzeyinde bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. “Lise” eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların ise, dışsal tatmin puan ortalamaları, “lisansüstü” eğitim düzeyinde bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Son olarak, “lise” eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların, genel iş tatmin puan ortalamaları, “lisansüstü” ve “ilköğretim” düzeylerinde bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan ve farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Medeni durum faktörü incelendiğinde, katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, evli ve bekar katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların içsel iş tatmini puan ortalamaları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bekar katılımcıların dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinden alınan puanlarda, katılımcıların; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan evli ve bekâr katılımcıların; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Çalışma Süresi faktörü incelendiğinde, katılımcıların güçlendirme ve hizmet puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, katılımcıların vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi "11-15" ve "6-10" yıl olan katılımcıların vizyon puan ortalamaları, çalışma süresi "1 yıldan az" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, çalışma süresi "11-15" yıl olan katılımcıların genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları, çalışma süresi "1 yıldan az" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinden alınan puanlara göre, katılımcıların içsel iş tatmini puan ortalamaları çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Diğer yandan katılımcıların dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre, çalışma süresi "6-10" yıl olan katılımcıların dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin puan ortalamaları, çalışma süresi "15 yıldan fazla" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinden alınan puanların sonuçlarına göre, katılımcıların; Özgecilik ve nezaket puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, katılımcıların Vicdanlılık, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Sonuçlara göre, çalışma süresi "11-15" ve "6-10" yıl olan katılımcıların vicdanlılık, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları, çalışma süresi "15 yıldan fazla" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, çalışma süresi "11-15" ve "6-10" yıl olan katılımcıların centilmenlik puan ortalaması, çalışma süresi "1-5 yıl", "1 yıldan az" ve "15 yıldan fazla" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksektir.

Çalışma Pozisyonu faktörü incelendiğinde, katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Buna göre, farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

İş tatmini ölçeğinden alınan puanların sonuçlarına göre, katılımcıların, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puanları benzer düzeydedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinden alınan puanlara göre, katılımcıların; Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, katılımcıların nezaket puan ortalamaları çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, "şef" pozisyonunda çalışan katılımcıların nezaket puan ortalamaları, "diğer" ve "işçi" pozisyonunda çalışan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

4.SONUÇ

Günümüzde yerel yönetimlerde artan sorunlar ve ihtiyaçların giderilmesi açısından işgörenler çok önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle hizmet sektörlerinde işgörenlerden işleri verimli bir şekilde doğru, hatasız, eksiksiz gerçekleştirmeleri istenir. Personelin örgüt içinde faydalı hizmetler sunması ve mevcut görevleri dışında roller gerçekleştirmesini sağlamak amirlerin kabiliyetine ve etkili davranmalarına bağlıdır. Örgüt üyeleri ile uyum halinde çalışan, pozitif diyaloglarda bulunan, örgüte faydalı değişimler sağlayan yöneticiler başarılı olabilir. Bireylerin iş doyumuna ulaşmasına katkıda bulunabilir. Bu bağlamda işgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında ve örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemelerinde, amirlerin davranış biçimleri önemli derecede etkili olmaktadır.

Yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, hizmetkâr liderliği oluşturan; güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile iş tatmini oluşturan; içsel ve dışsal iş tatmini arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, içsel ve dışsal iş tatmini puanları da artmaktadır.

Hizmetkâr liderliği oluşturan; güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları ile örgütsel vatandaşlığı oluşturan; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların güçlendirme, hizmet ve vizyon puanları arttıkça, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem puanları da artma eğilimi göstermektedir. Bu sonuca göre liderler tarafından örgüt içerisinde hizmet ile ilgili faaliyetlerde bulunulması, örgüte ilişkin müşterek hedeflerin ve vizyonun oluşturulması, kişilerin fikirlerinin

değerlendirilmeye alınması ve işgörenlerin güçlendirilmesi ile ilgili çalışmaların yapılması, yetki ve ayrıcalıklar verilmesi, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarına etki etmektedir.

Bu çalışma ülkedeki tüm belediyeleri kapsamadığı için bir sınırlılık oluşturmaktadır. İlgili çalışma başta İstanbul ağırlıklı olmak üzere İzmir ve Adapazarı illerindeki belediyelerde yapılmıştır. Hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri daha iyi anlayabilmek için araştırma evreninin alanı genişletilerek, örneklem boyutu ve sayısı artırılabilir. Bu çalışmada belediyeler arası kıyaslama yapılmamıştır. Hatta aynı çalışma farklı coğrafi bölgelerde yer alan illerde aynı ölçümler yapıp sonuçlar kıyaslanabilir. Bunun dışında araştırmanın evreni olarak sadece belediyelerde değil, hizmet odaklı tüm kurumlarda gerçekleştirilerek daha farklı ve verimli sonuçlar alınabilir. Araştırmaya konu olan üç kavramsal yapının birlikte incelendiği çalışmaların olmaması nedeniyle araştırmanın literatüre ve araştırmacılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak hizmetkar liderlik özelliklerini özümseyip hayata geçiren yöneticilerin davranışları sayesinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Esas amacı insanların mutlu yaşamaları için hizmet etmek olan hizmetkâr liderler, bu tutumlarıyla hem işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerini sağlamak hem de çalışanları güçlendirerek iş tatminini arttırmaktadırlar. Böylece çağdaş, kaliteli hizmetler sunan yerel yönetimlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadırlar.

KAYNAKLAR

- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1). s.140-151
- Arslantaş, C., C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1,s. 261-286.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeye, Tuba (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 4 (7) ,s. 1-30.
- Basım H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4).
- Bolat, İ., O. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19)s.75-94
- Cribbin James. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8),p. 455-459.
- Dierendonck, D. V. and Nuijten I. (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *J. Bus Psychol*, 26:p. 249-267.
- Fairholm, G., W. (1997). Leadership and the Culture of Trust, Connecticut: Praeger, Westport, akt. R. F. Russell ve A. G. Stone (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*,23(3), p.145-157
- Fındıkçı, İ. 2009. Bir gönül yolculuğu hizmetkar liderlik. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Greenleaf, R. K. (1970). "The Servant as Leader", *Business Leadership*, Jossy Bass, p.117-136
- Greenleaf, R.K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, Paulist Press.
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H.; Konopaske, R. (2006), *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, New York, McGraw-Hill.
- Güney, Salih (2000). *Yönetim ve Kurum El Kitabı (Birinci Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hirschfield R. R. (2000), "Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make A Difference?", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60: 255-270
- Laub, J.A, (1999), "Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", Florida Atlantic University Collage of Education, Unpublished Doctoral Thesis
- Organ, W., D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up. *Time, Human Performance* 10(2) p.85-97
- Organ, D. ve Ryan, K.(1995). "A Meta - Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*
- Page, D. ve Wong, T.P.. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant- Leadership. In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Patterson, K.A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University, Dissertation Abstracts, UMI: 3082719.
- Podsakoff, M., P., MacKenzie, B., S., Moorman, H., R. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), p.107-142.

- Podsakoff, M., P., Mackenzie, B., S., Paine, B., J. ve Bachrach, G., D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3),p.513-563
- Russell, F., R. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), p.76-84.
- Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3),p. 145-157.
- Spears, L.C. (2005), "The Understanding and Practice of Servant Leadership", *Servant Leadership Research Roundtable*,
- Spector , P. E. (1985) "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Turnipseed, D., L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personel Ethics. *Journal of Business Research*,
- Weiss , D.J., R. V. Dawis, G. W. England and L. H. Lofquist (1967), "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", XXII. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota.
- Winston, B. (2003). "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model" *School of Leadership Studies, Regent University*
- Wis ,R. M. (2002). The Conductor As Servant Leader, *Music Educators Journal*, Cilt: 89, Sayı: 2p.17-23
- Vinod, S., Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), p. 456-467