

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDERE GÜVENİN  
ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN LEADER  
IN THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR:  
AN APPLICATION ON METROPOLITAN  
MUNICIPALITIES IN THE ÇUKUROVA REGION

Ali GÖRGÜN, Azmi YALÇIN

03

# HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE LİDERE GÜVENİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA <sup>1</sup>

## THE MEDIATING ROLE OF TRUST IN LEADER IN THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN APPLICATION ON METROPOLITAN MUNICIPALITIES IN THE ÇUKUROVA REGION

Ali GÖRGÜN <sup>1</sup>, Azmi YALÇIN <sup>2</sup>

### Anahtar Kelimeler:

Hizmetkâr liderlik,  
Örgütsel vatandaşlık davranışı,  
Lidere güven,  
Yerel yönetimler.

### Keywords:

Servant leadership,  
Organizational citizenship behavior,  
Trust in the leader,  
Local governments.

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü: Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Çukurova Üniversitesi, Kozan MYO, Yönetim ve Organizasyon Bl., Yerel Yönetimler Pr., grgnali001@gmail.com, ORCID:0009-0007-2888-9090

<sup>3</sup> Prof.Dr., Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, azmiyalcin@cu.edu.tr, ORCID:0000-0002-9323-3350

Alıntılanmak için/Cite as:  
Görgün A. ve Yalçın A., (2026) Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü: Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 1-16

## ÖZ

Yerel yönetimlerde, şehirlerin içinde bulunduğu sorunların çözümü ve bu şehirde yaşayan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması noktasında belediyeler önemli bir konuma sahiptir. Belediyelerin verdikleri hizmetlerin yerine getirilmesinde, çalışanların iş tanımlarının dışında ekstra rol alan, gönüllü davranışlar ortaya koyan, olumlu katkı sağlayan işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu davranışların oluşmasında liderlerin gösterdiği tavır ve davranışlar büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlara değer veren, onlarla empati kurabilen, çalışanların çıkarlarını göz önünde bulduran bir lider, hem kurum içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini hem de çalışanlarının lidere olan güveninin artmasını sağlamaktadır. Bu araştırmanın amacı modern liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık etkisini gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu kapsamda Çukurova Bölgesi Büyükşehir belediyelerinde, toplam 591 adet anket çalışması yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, hizmetkâr liderlik ile lidere güven arasında ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile lidere güven arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

In local governments, municipalities have an important position in solving the problems of cities and meeting the needs of individuals living in these cities. In order to fulfill the services provided by municipalities, employees are needed who take on extra roles beyond their job descriptions, exhibit voluntary behaviors, and make positive contributions. The attitudes and behaviors displayed by leaders are of great importance in the formation of these behaviors. A leader who values employees, can empathize with them, and takes their interests into consideration ensures that organizational citizenship behaviors are displayed and increased trust in leadership within the organization. The purpose of this research is to reveal the effect of servant leadership, one of the modern leadership styles, on organizational citizenship behavior and to determine whether trust in the leader has a mediating role on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. In this context, a total of 591 surveys were conducted in metropolitan municipalities in the Çukurova Region of Türkiye. According to the findings obtained from the research, a positive relationship was found between servant leadership and organizational citizenship behavior, servant leadership and trust in the leader and organizational citizenship behavior and trust in the leader. Additionally, it was determined that trust in the leader did not have a mediating role in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior.

## GİRİŞ

Küreselleşmenin etkilerinin derinden hissedildiği günümüzde, bilgiye dayalı bir yaklaşım ve bilginin önemine verilen değer her geçen gün kendini ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda yaşanan bilgi devrimine uyum sağlayabilen kuruluşlar hızla bilgi yönetimi yeteneklerine ayak uydurabilen kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bu değişim kurumlar için son nokta değil, ancak gelişmişlik seviyesini sürdürmede sahip olduğu insan kaynakları potansiyelini oluşturmak ve bu durumu korumak çok önemli bir hale gelmiştir. Bu bağlamda insan kaynaklarının kalitesi ve ulaşabilecekleri başarı metrikleri daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü insan kaynakları; bilgi, deneyim ve yeteneklerle, şirketlerin bilgi yönetimi yeteneklerini artırması ve değer yaratması için kritik bir girdidir. Bu nedenle bilgiyi bireysel düzeyde faal bir biçimde uygulayan kuruluşlar daha fazla değer yaratabilecek ve daha fazla avantaja sahip olabileceklerdir. Kısacası insan kaynağı performansının optimal kullanımı işletme sahipleri için önemlidir (Yıldırım, 2019).

Lider tarafından örgütün fonksiyonlarının yerine getirilmesi aşamasında liderin emirler verip, işgörenlerin de liderin verdiği bu emirleri sorgulamadan, lakinsiz, amasız “emir demiri keser” düşüncesi ile uyguladığı eski yönetim tarzında lider hiyerarşik yapısının en üstünde yer alırken, yalnızca kendi faydası için değil diğer insanların faydası içinde karşılıksız ve menfaat beklemeden hizmet ettiği modern bir liderlik anlayışı olarak karşımıza çıkan hizmetkâr liderlik anlayışıyla birlikte “emir vermeden de yönetiyorsanız, lidersiz” düşüncesi hayata geçirilmiş olacaktır. Bu liderlik tarzı, çalışanların lidere hizmet ettiği eski tarz yönetim şekline uzaklaşarak, liderin özgecilik özelliklerine sahip olduğu çalışanlarına hizmet ettiği bir liderlik türü olarak “Hakim-ül millet yoktur, Hadim-ül millet vardır” (Millete hâkim olan değil, millete hizmet eden vardır) düsturuyla da temellenmektedir (Ceviz, 2021).

Örgütsel vatandaşlık olarak ifade edilen davranış şekli “vatandaşlık” anlayışı, ekonomik sözleşmeleri aşan bir işgören-işveren ilişkisini sürdürerek çalışan katkılarının resmi iş beklentilerini (ekstra iş performansı) aştığını ileri sürer. Örgütsel vatandaşlık davranışında (ÖVD), çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak

gördüklerinde ortaya çıkar. İş görenlerin ÖVD ile ilgili herhangi bir sorumluluğu bulunmamakla birlikte, örgütsel değerler, çalışma şartlarının uygun olması, örgütlerin gösterdiği adalete olan inanç, örgüte olan güven, mutlu çalışma alanı, örgüte olan bağlılık gibi birçok faktör ÖVD göstermelerinden kaynaklanmaktadır. ÖVD'nin gelişmesinde liderlik en etkin kavramlardan birisidir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışan gelişimi gibi birçok örgütsel görev liderlerin talimatları doğrultusunda yürütülmektedir. Lider ve takipçileri arasındaki iyi ilişki, çalışanların ÖVD sergilemesinde belirleyici rol oynar. Yani, liderler işgörenlerine değer verip onların arkasında durduklarında, işgörenler de örgütüne karşı gerekli hassasiyeti göstererek, kendileri ve kurum için en iyisini yapmaya çalışırlar. (Dinçer ve Öksüz, 2011).

ÖVD'nin gelişmesinde etkili olan liderlik tarzlarından biri de hizmetkâr liderlik (HL) türüdür. Ana hedefi işgörenlerine hizmet etmek ve onlara yol göstermek olan hizmetkâr liderler, işgörenlerinden hiçbir farkı olmadığını gönüllü olarak çalışanların mutluluğundan yola çıkarak gerçekleştiren ÖVD'nin temelini oluşturmaktadır. Aslında hizmetkâr liderler, kuruluş ve çalışanları için en iyi olanı yapmayı çabalarken ÖVD sergilerler. Bu davranışlar tüm çalışanlara rol model olmakta ve çalışanlar arasında ÖVD düzeyini yükseltmektedir. Bu sayede hizmetkâr liderler, çalışanlarını zor zamanlarda destekleyerek, bağlılıklarını ve organizasyonlarını artırarak rol model olurlar. Bu bağlılık, çalışanların liderlerine karşı yükümlülükleri ile yakından ilgilidir. Lidere sadık bir çalışan, işi ve örgütü için en iyisini yapmaya çalışır ve iş sözleşmesinde kendisinden beklenenden fazlasını yapmaya çalışır.

Bir lidere güven duymak için ondan hoşlanmak ya da liderle aynı düşünce yapısına sahip olmayı gerektirmemektedir. Güven, liderin söylediklerinin ne anlama geldiğini anlayıp ona inanmaktır. Başka bir deyişle, otantik davranış sergilediklerine inanırlar. Liderin davranışları ve yorumladığı ifadeler tutarlı veya en azından uyumlu olmalıdır. Çalışanlar, liderler şahsi bütünlüklerinin kurumsal sadakate dönüştüğünü gördüklerinde güven duyguları yükselmektedir. Çalışanlar, liderlerini kurumu temsil eden biri olarak görüp güvendiklerinde, bu güvenin içeriğini örgütün bütününe entegre edebilirler.

Tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi hizmetkâr liderlikte (HL) de güven bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvene ve hizmete dayalı ilişkiler, hizmetkâr liderliğin etkililiği için temeldir. Greenleaf (1977), güvenin hizmetkâr liderlerin temeli olduğunu ve bir güven ortamı yarattığını ileri sürmüştür. Russell ve Stone (2002) yaptıkları diğer bir araştırmada ise HL’te güven faktörünün HL’nin en etkili özelliklerinden bir tanesi olarak tarif etmişlerdir.

Çalışmanın temel amacı; hizmetkâr liderlikte lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini Çukurova bölgesi büyükşehir belediyeleri (Adana, Mersin, Hatay) örneğinde tespit etmektir. Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına ve hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve lidere güvenin hizmetkâr liderlik tarzında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Mevcut araştırma örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hizmetkâr liderlikte lidere güvenin ne derecede etkiye sahip olduğu noktasında, uygulayıcı ve ilgili literatüre çeşitli katkılar sunma potansiyelini göstermesi açısından önem kazanmaktadır. Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri özelinde yapılan bu çalışma ile diğer bölgesel belediyeler özelinde yapılacak diğer çalışmalara da ilham vereceği düşünülmektedir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderliğin en temel kavramıdır. Hizmetkârlık kavramı, kişinin çıkar ilişkisi olmadan kendini başkalarına adanması, kişilerin ihtiyaçlarını gidermesi ve onlar için yaşam savaşı vermesi anlamına gelmektedir. Benlik kavramının ötesine geçebilmek, yani “ben” kavramından “biz”, “sen” kavramlarına odaklanabilmek, kendini sıfır noktasında görebilmek kavramıdır. (Fındıkçı, 2009; Bakan ve Doğan, 2012).

İlk olarak Greenleaf (1970) tarafından ortaya atılan HL, bir liderin birincil hedefinin ve rolünün diğer insanlara hizmet olduğunu şart koşan teorik bir çerçevedir. Greenleaf, bu modern HL terimini ilk defa 1970 yılında “The Servant as Leader” başlıklı makalesinde kullanmıştır (Spears, 1996). Greenleaf’e göre hizmetkâr liderlik, kişinin hizmet

etmek istediği doğal duygusuyla başlar, önce hizmet etmek, ardından bilinçli seçim kişinin liderlik etmeye can atmasına neden olur (Greenleaf, 1991). Greenleaf, Herman Hesse’nin Doğuya Yolculuk “The Journey to The East” adlı kitabını okuduğunda hizmetkâr liderlik hakkında yazmak için ilham almıştır. Kitap, ruhsal bir yolculuğa çıkan bir grup insanı konu almaktadır. Kitaptaki ana karakter, onların hizmetkârı olan Leo’dur. Leo sadece onların hizmetkârı değil, onlar için şarkı söylemekte ve ruhlarını da korumaktadır. Leo ortadan kaybolunca grup dağılır ve yolculuğu terk eder. Hikâyenin anlatıcısı daha sonra grupla tekrar karşılaştığında, Leo’nun onlara hizmet etmesine rağmen aslında grubun lideri olduğunu anlar. Bu nedenle Leo önce bir hizmetkâr, daha sonra lider olarak tasvir edilir ve bu hizmetkâr liderliğin özünü oluşturmaktadır (Olesia ve ark., 2014).

Greenleaf HL ile ilgili yaptığı çalışmalarında liderliği tarif ederken şu sözleri kullanmaktadır: “Hizmetkâr lider öncelikle hizmetkârdır. Liderlik süreci; önce hizmet etme talebine ilişkin doğal bir hisle başlayarak, bunun sonucunda bilinçli bir seçimle gelen liderlik arzudur. “Hizmet etmeyi önceleyen lider ile liderlik etmeyi önceleyen liderin iki ayrı uçta olduğunu” belirtmektedir (Greenleaf, 1991).

Greenleaf, diğer kişisel çıkarları aşmayı hizmetkâr liderliğin temel özelliklerinden birisi olduğunu ifade eder. Diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi benzer yaklaşımlar mevcuttur ancak bu kavramı modelin merkezine ilk yerleştiren kavramın, bu kavram olduğu söylenebilir (Van Dierendonck, 2011). Liderin kendisini takip eden kişilere kişisel çıkarların ötesinde hizmet etmeyi temel alan hizmetkâr liderlik, tersine işleyen bir düzenektir (Daft, 2007). HL yaklaşımı Greenleaf tarafından ortaya atılmış ancak Hunter, Page, Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Lyden, Russell, Stone ve daha pek çok akademisyen tarafından çalışılan bir konudur ve birçok tanımı yapılmıştır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014).

### Lidere Güven Kavramı

Polat (2007) çalışmasında lidere güvenin, işgörenlerin liderlerinin verdiği sözlere sadakat göstermeleri ve verilen sözlerin dürüstlük ana ilkesi çerçevesinde işgörenler tarafından bir inanç beslemesi olarak ifade etmiştir. Güven ise, birçok sosyolog, iktisatçı, psikolog

ve yönetim araştırmacısının üzerinde uzlaştığı bir kavram olup, kişiler arası ilişkilerin oluşturulmasında ve sũrdũrũlmesinde ˆnemli bir faktˆrdũr. Ancak gũven, farklı uzmanlık alanlarındaki kişiler tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır. ˆrneđin, Annette Bayer, gũveni, “gũvenen bir bireyin gũvendiđi kuruma karşı beklentilerinin karşılanması” olarak ifade etmiştir. Francis Fukuyama’ya gˆre gũven, “ũyelerinin ortak paylaştığı normlara dayalı, dũzenli, adil ve kolektif bir toplumda ortaya çıkan bir beklentidir” (Bˆrũ, 2001; ˆzdařlı ve Yũcel, 2010).

Gũven kavramı, ˆrgũtlerin i işleyişinde ve kişiler arası ilişkilerde en yaratıcı, asal ve etkileme gũcũ yũksek olan ilkelerden biridir. Literatũrde yer alan en yalın hali ile gũven, riskli bir durumun gˆrũlmesi sırasında bir kişinin gˆsterdiđi davranışa duyulan gũvendir. Bir idareciye ya da lidere duyulan gũven, iřgˆrenlerin liderin ahlaki kurallara gˆre adil ve tahmin edilebilir Şekilde hareket edeceğine olan inancıdır (ˆzdařlı ve Yũcel 2010). Shaw’a (1997) gˆre gũven ortamının olmadığı ya da gũven ortamının meydana gelmediği bir kurumda, gũvensizlik tũm ˆrgũte yayılır ve bu da iřgˆrenlerin birbirlerine karşı temkinli davranış gˆstermelerine neden olur. İnsanlar alışma ortamında sũrekli olarak birlikte buldukları için birbirlerine bağımlı bir durumdadır. Kurum içi grup çalışmalarında ve bireysel çalışmalarda birbirlerinden yardım almaları gerekebilir. Gũven ortamına sahip ˆrgũtlerde kişiler arası paylaşım daha kolaydır. Liderler çalışanlarına ˆzen gˆsterdiđinde, insanların liderlerine olan gũveni gũlenir. Çalışma ortamındaki belirsizlik bireyler arasında saygısızlık yaratmakta, iş birliğini ve karşılıklı deşteğini azaltmakta, ˆrgũtte çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir. Organizasyona veya liderlerine gũvenmeyen bir iřgˆren, gũven ortamının yũksek olduğu bir kurumdaki iřgˆrene oranla organizasyona olan katkısı daha az olabilir. Bu nedenle Lashinger ve Finegan’a (2005) gˆre gũven ortamının oluşturulması ile iş performansının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili olarak aralarında gũlũ bir ilişki vardır.

### **ˆrgũtsel Vatandaşlık Davranışı**

ˆrgũtlerde kendiliğinden ortaya çıkan ve resmi gˆrevlerin ˆnũnde yer alan davranış Şekli, literatũrde “iyi asker

davranışı”, “ˆrgũtsel vatandaşlık davranışı” (ˆVD) veya “prososyal davranış” olarak anılmaktadır (Organ, 1988; Demirˆz ve Kavak, 2019). “İyi asker sendromu” Őeklinde tarif edilen davranış yapısı, canına mal olsa da ũlkesini savunmak, başkalarında kusur bulmamak, onlarla tartışmamak, Őikāyet etmemek ve her Őeye hazır olmaktır. Başkalarına yardım etme, çaba gˆsterme, işi istenilen zamanda tamamlama, yenilikçi davranışlar sergileme vb. davranış Őekillerini de içinde barındırmaktadır (ınar Altıntaş, 2001).

1930’lu senelerde Chester Bernard literatũrde ilk defa ˆrgũtsel vatandaşlık davranışında biçimsel rol davranışlarının dışında ekstra rol davranışlarının ele alınması ile ilişkili olarak ortaya atılmış bir kavramdır. Bernard, ˆrgũtũ toplu iş birliği sistemi olarak ele alırken, ˆrgũt içindeki bireylerin aralarındaki dayanışmaya dikkat çekmiştir. Bu dayanışma ile ˆrgũtsel vatandaşlık davranışını ˆzdeřleřtirmiřtir (Aydoğan, 2013). ˆVD kişisel olarak tercihe bağlı, uygulanmaması durumunda kurum tarafından herhangi bir cezai işleme tabi olunmayan davranışlardır. Başka bir ifade ile ˆVD, kurumun herhangi bir teşvik edici zorunluluğu olmadan, kişisel olarak ortaya konulan davranış Őeklidir ve iş tanımını dışında yer almayan gˆnũllũlũk esasına dayalı olarak yerine getirilen davranış Őeklidir.

ˆVD ile prososyal ˆrgũtsel davranış işleyişinin ˆzelliklerinin benzer olduğu gˆrũlmektedir. Brief ve Motowidlo’ya gˆre ˆVD, bu tũr davranış tũrunden daha az kapsama sahiptir. Bunun nedeni, prososyal davranışlar, ˆrgũtsel bir ortamda bir veya daha fazla kişiye fayda sağlayan davranış olmasıdır (Organ, 1988).

Genel anlamda bakıldığında çalışmanın değişkenlerini oluşturan kavramların arasında ˆnemli bir ilişki vardır. Bu doğrultuda belediyelerde bu ilişkiler olduķa kapsamlıdır. ˆzellikle vatandaşla birebir iletişim hālinde olan iřgˆrenlerin, lidere gũven duyması ve hizmetkār liderlik anlayışıyla yˆnetilmesi, hizmet kalitesini iyileştirerek, iřgˆrenlerin daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Sˆz konusu bu durum, iřgˆrenlerin inovatif davranışlar, takım ruhu ve kamu yararına odaklılık gibi ˆrgũtsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yardımcı olur (Eva et al., 2019; Demirel & Sezgin, 2020; Organ, 1988).

## YÖNTEM

Yapılan araştırma hizmetkâr liderlikte lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ne yönde olduğunu tespit etmek ve bu bağlamda hizmetkâr liderlik (HL) araştırmada bağımsız değişken iken, aracı değişken lidere güven kavramı; örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bağımlı değişken olarak ifade edilmiştir. İlk önce hizmetkâr liderliğin lidere olan güven üzerine etkisine bakılmıştır. Sonra sırasıyla hizmetkâr liderlik lidere güven etkileşimi üzerine etkisine, lidere güven etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisine son olarak da hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güven etkileşiminin aracı rolü incelenmiştir. Kavramlar üzerinde daha iyi yorumda bulunabilmek için tanımlayıcı istatistikler olarak demografik değişkenler ile değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır. Ankette sorulan sorulardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, meslek bilgisi ve çalışma statüsü tanımlayıcı demografik analiz sorularıdır.

### Evren Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri Adana, Mersin ve Hatay illerinde görev yapan çalışanlar, araştırmanın örneklemini ise bu illerde görev yapan 601 birey oluşturmaktadır. Bununla birlikte 10 adet anket hatalı kodlama nedeniyle kapsam dışı tutularak 591 adet anketteki veriler analiz edilmiştir.

### Kullanılan ölçekler

Araştırmada verinin toplanmasında kullanılan anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümünde demografik bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise hizmetkâr liderlik ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ve lidere güven ölçeği yer almaktadır. Araştırmaya katılanların ankette yer alan sorulara ne derecede katılıp katılmadıkları 5’li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği ile sorulmuştur. 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapımları istenmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler aracılığı ile elde edilen veri SPSS’de analiz elde edilmek üzere veri setine dönüştürülmüştür. Anket çalışmasında kullanılan

ölçeklerden biri “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”dir. Hizmetkâr liderlik ölçeği Liden vd., (2008), Barbuto ve Wheeler, 2006; Page ve Wong, 2000 ve Spears ve Lawrence’ın (2002) kavramsal çerçevelerinden faydalanarak 28 ifadeden oluşan 7 boyutlu olarak geliştirilen ölçektir. Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe uyarlaması ise Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından yapılmıştır. Güvenirlilik ve geçerlilik analizleri sonrası 8 alt boyut ve 30 sorudan meydana gelen hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek “örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği”dir. Basım ve Şeşen (2006), ölçek geliştirme çalışmalarında özel sektörde faaliyet gösteren 15 şirketin tüm kademe yöneticileri ve kamu kuruluşlarında görev alan 436 kişiden oluşan 2 örneklem grubundan faydalanmışlardır. Organ’ın ÖVD boyutları olan 5 temel boyut ile uyumluluk göstermektedir. 19 maddeden oluşan ankette; 5 soru diğergamlık, 3 soru vicdanlılık, 3 soru nezaket, 4 soru centilmenlik, 4 soru ise sivil erdem boyutlarını oluşturmaktadır. Ölçeğin, kullanılacak çalışmanın amacına ve hedef kitlesine göre amir ya da çalışan olarak iki veri kaynağına da uygulanabileceği tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü için Cronbach alfa katsayısı birinci örneklem için 0.89 bulunurken, ikinci örneklem için 0.94 olarak hesaplanmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılarak örneklem grubunun cevap vermeleri istenmiştir. Araştırmada kullanılan son ölçek “lidere güven ölçeği”dir. İşletmelerde lidere duyulan güven ölçeği Cook ve Wall (1980)’in yaptığı çalışmadan esinlenerek Podsakof ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim.” ve “yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyuyorum.” şeklindedir.

### Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, literatürde yer bulan kavramsal bilgilere göre şekillendirilmiştir. Bu bağlamda çalışmada hizmetkâr liderlik, lidere güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere 3 değişken vardır. Bu değişkenlerden hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken iken aracı değişken ise lidere güven kavramıdır.



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

Kuramsal açıklamaları yapılan tanımlamalar ve bu kapsamda hazırlanan modelde belirtilen değişkenlere göre aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve test edilmiştir.

H1: Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Lidere güvenin hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine aracılık rolü vardır.

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 1. incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin (n= 343, %58) oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş durumuna en yüksek (n=226, %38,2) 36-45 yaş aralığında, (n=213, %36) 26-35 yaş ve (n=88, %14,9) 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. En düşük yaş (n=11,%1,9) 56 yaş ve üzeri, daha sonra (n=53, %9) 25 yaş ve daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler**

	N	%
<b>Cinsiyet</b>	247	41.8
Kadın	343	58.0
Erkek		
<b>Yaş</b>	53	
25 ve daha az	213	9.0
26-35	226	36.6
36-45	88	38.2
46-55	11	14.9
56 ve üstü		1.9
<b>Medeni Durum</b>	388	65.7
Evli	203	34.3
Bekar		
<b>Eğitim Durumu</b>	10	1.7
Ortaokul	94	15.9
Lise	273	46.2
Lisans	205	34.7
Yüksek Lisans	9	1.5
Doktora		
<b>Çalışma Süresi</b>	163	27.6
1-5 yıl	150	25.4
6-10 yıl	86	14.6
11-15	28	4.7
16-20	28	4.7
21 ve üstü		
<b>Meslek</b>	222	37.6
Memur	133	22.5
Sözleşmeli memur	150	25.4
Şirket çalışanı	86	14.6
Diğer (Temizlik, güvenlik vb. )		
<b>Statü</b>	544	92.0
Çalışan	47	8.0
Yönetici		
<b>İstihdam edilme şekli</b>	521	88.22
Kamu- Devlet	70	11.8
Özel Firma		
<b>Toplam</b>	<b>591</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların (n=388, %65,7) evli, (n=203,%34,3) bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre (n=273, %46,2) lisans, (n=205, %34,7) yüksek lisans ve (n=94, %15,9) lise mezunu oldukları görülmektedir. Doktora mezunu olanların oranı (n=9, %1,5) iken (n=10, %1,7) ortaokul mezunu bulunmaktadır.

Çalışma süresine göre en çok (n=163, %27,6) 1-5 yıl aralığında, daha sonra (n=150, %25,4) 6-10 yıl ve (n=86, %14,6) 11-15 yıl aralığında, (n=28, %4,7) 16-20 yıl ve

21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların olduğu görülmektedir. Mesleğe göre (n= 222, %37,6) memur, (n=150, %22.5) sözleşmeli memur ve (n=133, %22.5) şirket çalışanı personel bulunduğu görülmektedir. En az (n=86, %14,6) diğer meslek çalışanı bulunmaktadır. Statüye göre en çok (n=544, %92) çalışan, daha sonra (n=47, %8) yönetici bulunmaktadır. İstihdam edilme şekline göre en çok (n=521, %88,2) kamu-devlet çalışanı, daha sonra (n=70, %11,8) özel firma çalışanı bulunmaktadır.

**Tablo 2. Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek/Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Gruplar Arası	1921.147	3	640.382	1.812	.144	-
	Gruplar İçi	207462.959	587	352.429			
	Toplam	209384.105	590				
<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>	Gruplar Arası	9958.900	3	3319.633	20.804	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	93666.385	587	159.568			
	Toplam	103625.286	590				
<i>Özgecilik (Diğergamlık)</i>	Gruplar Arası	770.244	3	256.748	17.401	.001	1-2, 1-3, 1-4, 3-4
	Gruplar İçi	8661.213	587	14.755			
	Toplam	9431.457	590				
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arası	198.475	3	66.158	9.743	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	3985.815	587	6.790			
	Toplam	4184.290	590				
<b>Centilmenlik (Sportmenlik)</b>	Gruplar Arası	492.248	3	164.083	17.425	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	5527.451	587	9.416			
	Toplam	6019.698	590				
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arası	232.391	3	77.464	7.852	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	5791.011	587	9.865			
	Toplam	6023.402	590				
<b>Lidere Güven</b>	Gruplar Arası	88.121	3	29.374	.620	.620	-
	Gruplar İçi	27797.899	587	47.356			
	Toplam	27886.020	590				

Tablo 2 incelendiğinde yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı [ $F_{(3-590)} = 20.804, p < .05$ ], özgecilik (Diğergamlık) [ $F_{(3-590)} = 17.401, p < .05$ ], vicdanlılık [ $F_{(3-590)} = 9.743, p < .05$ ], centilmenlik (Sportmenlik) [ $F_{(3-590)} = 17.425, p < .05$ ], sivil Erdem [ $F_{(3-590)} = 7.852, p < .05$ ] puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar lehine olduğu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel vatandaşlık davranışı için yaşları 25 ve daha az yaş grubunda olanların ortalaması ( $\bar{X} = 60.31$ ), 26-35 yaş aralığında olanların ( $\bar{X} = 73.80$ ), 36-45 yaş aralığında olanların ( $\bar{X} = 75.38$ ) ve 46 ve üzeri yaş grubundakilerden ( $\bar{X} = 72.83$ ) daha düşüktür. Özgecilik (Diğergamlık) için yaşları 25 ve daha az olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 16.62$ ), 26-35 yaş aralığında olanların (= 20.24), 36-45 yaş aralığında olanların ( $\bar{X} = 20.83$ ) ve 46 ve üzeri yaş grubundakileri ortalamasından ( $\bar{X} = 19.91$ ) daha düşüktür. Ayrıca yaşları 36-45 yaş aralığında olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 20.83$ ), 46 ve üzeri olanların puan ortalamasından ( $\bar{X} = 19.91$ ) daha düşüktür. Vicdanlılık için yaşları 25 ve daha az yaş grubunda olanları ortalaması

( $\bar{X} = 9.13$ ), 26-35 yaş grubunda olanların ( $\bar{X} = 10.99$ ), 36-45 yaş grubunda olanların ( $\bar{X} = 11.27$ ) ve 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamasından ( $\bar{X} = 10.90$ ) daha düşüktür. Centilmenlik (Sportmenlik) için yaşları 25 ve daha az olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 12.13$ ), 26-35 yaş aralığında olanların ( $\bar{X} = 15.17$ ), 36-45 yaş aralığında olanların ( $\bar{X} = 15.47$ ) ve 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamasından (= 14.97) daha düşüktür. Sivil erdem için yaşları 25 ve daha az olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 12.69$ ), 26-35 yaş aralığında olanların (= 14.81), 36-45 yaş aralığında olanların ( $\bar{X} = 14.96$ ) ve 46 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamasından ( $\bar{X} = 14.55$ ) daha düşüktür.

Yaşa göre hizmetkâr liderlik [ $F_{(3-590)} = 1.812, p > .05$ ] ve lidere güven [ $F_{(3-590)} = .620, p > .05$ ] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, hizmetkâr liderlik ve lidere güven puanları üzerinde katılımcıların yaşlarının etkisinin olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş grupları itibari ile benzer bir düşünce yapısına sahip oldukları ifade edilebilir.

**Tablo 3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları, Hizmetkâr Liderlik ve Lidere Güven Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek/Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Gruplar Arası	1921.147	3	640.382	1.812	.144	-
	Gruplar İçi	207462.959	587	352.429			
	Toplam	209384.105	590				
<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>	Gruplar Arası	9958.900	3	3319.633	20.804	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	93666.385	587	159.568			
	Toplam	103625.286	590				
<i>Özgecilik (Diğergamlık)</i>	Gruplar Arası	770.244	3	256.748	17.401	.001	1-2, 1-3, 1-4, 3-4
	Gruplar İçi	8661.213	587	14.755			
	Toplam	9431.457	590				
<b>Vicdanlılık</b>	Gruplar Arası	198.475	3	66.158	9.743	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	3985.815	587	6.790			
	Toplam	4184.290	590				
<b>Centilmenlik (Sportmenlik)</b>	Gruplar Arası	492.248	3	164.083	17.425	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	5527.451	587	9.416			
	Toplam	6019.698	590				
<b>Sivil Erdem</b>	Gruplar Arası	232.391	3	77.464	7.852	.001	1-2, 1-3, 1-4
	Gruplar İçi	5791.011	587	9.865			
	Toplam	6023.402	590				
<b>Lidere Güven</b>	Gruplar Arası	88.121	3	29.374	.620	.620	-
	Gruplar İçi	27797.899	587	47.356			
	Toplam	27886.020	590				

Tablo 3 incelendiğinde eğitime göre örgütsel vatandaşlık davranışı [ $F_{(2-590)} = 7.455, p < .05$ ], özgecilik (Diğergamlık) [ $F_{(2-590)} = 4.808, p < .05$ ], Vicdanlılık [ $F_{(2-590)} = 3.751, p < .05$ ], Nezaket [ $F_{(2-590)} = 6.884, p < .05$ ], centilmenlik (Sportmenlik) [ $F_{(2-590)} = 5.334, p < .05$ ] ve sivil erdem [ $F_{(2-590)} = 6.873, p < .05$ ] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Farkın hangi gruplar lehine olduğu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı için lisans mezunu olanların ortalaması ( $\bar{X}=75.23$ ), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ( $\bar{X}=70.74$ ) daha yüksektir. Özgecilik (Diğergamlık) için lisans mezunu olanların ortalaması ( $\bar{X}=20.63$ ), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ( $\bar{X}=19.59$ ) daha yüksektir. Vicdanlılık için lisans mezunu olanların ortalaması ( $\bar{X}=11.24$ ), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ( $\bar{X}=10.62$ ) daha yüksektir.

Nezaket için lisans mezunu olanların ortalaması ( $\bar{X}=12.80$ ), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ( $\bar{X}=11.89$ ) daha yüksektir. Centilmenlik (Sportmenlik) için lisans mezunu olanların ortalaması ( $\bar{X}=15.41$ ), lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ( $\bar{X}=14.17$ ) daha yüksektir. Sivil Erdem için lisans mezunu olanların ortalaması ( $\bar{X}=15.15$ ), eğitimi lise ortalamasından ( $\bar{X}=14.22$ ) ve lisans üstü mezunu olanların ortalamasından ( $\bar{X}=14.17$ ) daha yüksektir.

Eğitim durumuna göre hizmetkâr liderlik [ $F_{(2-590)} = .637, p > .05$ ] ve Lidere Güven [ $F_{(2-590)} = .584, p > .05$ ] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcıların eğitim düzeyleri hizmetkâr liderlik ve lidere güven puanları üzerine etkisi bulunmamaktadır. Bu konularda farklı eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların benzer düşünce yapısına sahip oldukları ifade edilebilir.

**Tablo 4. Çalışanların Hizmetkâr Liderlik, Özgecilik (Diğergamlık), Vicdanlılık, Centilmenlik (Sportmenlik), Sivil Erdem, Lidere Güven Puan Ortalamalarının Mesleklerine Göre ANOVA Sonuçları**

Ölçek/Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Hizmetkar Liderlik	Gruplar Arası	4044.524	3	1348.175	3.854	.009	1-3, 3-4
	Gruplar İçi	205339.581	587	349.812			
	Toplam	209384.105	590				
Özgecilik (Diğergamlık)	Gruplar Arası	393.341	3	131.114	8.515	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	9038.116	587	15.397			
	Toplam	9431.457	590				
Vicdanlılık	Gruplar Arası	160.762	3	53.587	7.818	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	4023.527	587	6.854			
	Toplam	4184.290	590				
Centilmenlik (Sportmenlik)	Gruplar Arası	215.343	3	71.781	7.259	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	5804.355	587	9.888			
	Toplam	6019.698	590				
Sivil Erdem	Gruplar Arası	175.059	3	58.353	5.857	.001	1-3, 2-3, 3-4
	Gruplar İçi	5848.343	587	9.963			
	Toplam	6023.402	590				
Lidere Güven	Gruplar Arası	422.586	3	140.862	3.011	.030	1-3
	Gruplar İçi	27463.434	587	46.786			
	Toplam	27886.020	590				

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların mesleklerine göre hizmetkâr liderlik [ $f_{(3-590)}^2 = 3.854, p < .05$ ], özgecilik (diğergamlık) [ $f_{(3-590)}^2 = 8.515, p < .05$ ], vicdanlılık [ $f_{(3-590)}^2 = 7.818, p < .05$ ], centilmenlik (sportmenlik) [ $f_{(3-590)}^2 = 7.259, p < .05$ ], sivil erdem [ $f_{(3-590)}^2 = 5.857, p < .05$ ] ve lidere güven [ $f_{(3-590)}^2 = 3.011, p < .05$ ] puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Farkın hangi gruplar lehine olduğu belirlemek amacı ile post-hoc testi uygulanmıştır.

Test sonucuna göre hizmetkâr liderlik için şirket çalışanı personellerin ortalaması ( $\bar{X} = 86.92$ ), memurların ( $\bar{X} = 80.68$ ) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ( $\bar{X} = 80.83$ ) daha yüksektir. Özgecilik (diğergamlık) için şirket çalışanı personel olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 21.41$ ), memurların ( $\bar{X} = 19.71$ ), sözleşmeli memurların ( $\bar{X} = 19.88$ ) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ( $\bar{X} = 19.05$ ) daha yüksektir. Vicdanlılık için şirket çalışanı personel olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 11.74$ ), memurların ( $\bar{X} = 10.84$ ), sözleşmeli memurların ( $\bar{X} = 10.50$ ) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ( $\bar{X} = 10.29$ ) daha yüksektir. Centilmenlik (sportmenlik) için şirket çalışanı personel olanların puan

ortalaması ( $\bar{X} = 15.99$ ), memurların ( $\bar{X} = 14.76$ ), sözleşmeli memurların ( $\bar{X} = 14.47$ ) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ( $\bar{X} = 14.54$ ) daha yüksektir. Sivil erdem için şirket çalışanı personel olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 15.53$ ), memurların ( $\bar{X} = 14.49$ ), sözleşmeli memurların ( $\bar{X} = 14.25$ ) ve diğer meslek çalışanlarının puan ortalamasından ( $\bar{X} = 14.04$ ) daha yüksektir. Lidere güven için şirket çalışanı personel olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 24.05$ ), memurların puan ortalamasından ( $\bar{X} = 21.99$ ) daha yüksektir.

Tablo 5'e göre hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0.489, t = 13.598, f = 184.917, p < .05$ ). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır ( $r^2 = 0.239$ , uyarlanmış  $r^2 = 0.238$ ). İlişkinin yönü pozitifdir. Hizmetkâr liderlik puanları arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları da artış göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  $H_1$  hipotezi ise desteklenmektedir.

**Tablo 5. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı ( $\beta$ )	$t$	$P$	$R^2$	Uyarlanmış $R^2$	Standart tahmin hatası	$F$
Model 1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Hizmetkâr Liderlik	.489	13.598	< 0.001	.239	.238	11.571	184.917

**Tablo 6. Hizmetkâr Liderliğin Lidere Güveni Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı ( $\beta$ )	$t$	$P$	$R^2$	Uyarlanmış $R^2$	Standart tahmin hatası	$F$
Model 1 Lidere Güven	Hizmetkâr Liderlik	.799	32.267	< 0.001	.639	.638	4.136	1041.173

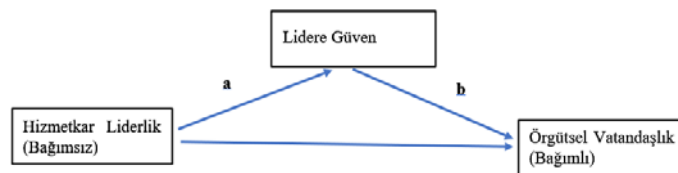
**Tablo 7. Lidere Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkilemesine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı ( $\beta$ )	$t$	$P$	$R^2$	Uyarlanmış $R^2$	Standart tahmin hatası	$F$
Model 1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lidere Güven	.400	10.604	< 0.001	.160	.159	12.154	112.446

Tablo 6'ya göre hizmetkâr liderlik, lidere güveni anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0.799$ ,  $t = 32.267$ ,  $F = 1041.173$ ,  $p < .05$ ). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik lidere güvendeki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = 0.639$ , Uyarlanmış  $R^2 = 0.638$ ). İlişkinin yönü pozitifdir. Hizmetkâr liderlik puanları arttığında lidere güven puanları da artış göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin lidere güven üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.  $H_2$  hipotezi ise desteklenmektedir.

Tablo 7'ye göre lidere güven örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0.400$ ,  $t = 10.604$ ,  $F = 112.446$ ,  $p < .05$ ). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lidere güven örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın yaklaşık %16'sını açıklamaktadır ( $R^2 = 0.160$ , uyarlanmış  $R^2 = 0.159$ ). İlişkinin yönü pozitifdir.

Lidere Güven puanları arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları da artış göstermektedir. Lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.  $H_3$  hipotezi desteklenmektedir.



**Şekil 2.** Aracılık modeli 1

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.

$S_a$ : standart a hatası

b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.

$S_a$ : standart b hatası

c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Örgütsel vatandaşlığın hizmetkâr liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, lidere güvenin hizmetkâr liderlik tarafından yordanmasını; b, örgütsel vatandaşlığın lidere güven tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca  $a*b$  örgütsel vatandaşlığın hizmetkâr liderlik tarafından yordanmasında lidere güvenin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8. Regresyon modeli (Örgütsel Vatandaşlığın Yordanması)**

Yol	B	B Std. Hata	$\beta$	P
c	0.329	0.042	0.467	< .001
a	0.292	0.009	0.799	< .001
b	-0.052	0.115	-0.027	< .653

$R^2 = 0.239$  (model),  $R^2 = 0.639$  (Lidere Güven)

Tablo 8. incelendiğinde b yolunun anlamlı olmadığı ( $p > .05$ ), a ve c yollarının ise anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel

**Tablo 9. Lidere Güvenin Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli**

Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	Std. Error	$\beta$				
(Constant)	44.547	2.161			20.616	.000
HLO	.329	.042	.467		7.809	.000
LGO						
.052					.450	.653
.115						
.027						

Bağımlı değişken: OVD

vatandaşlıktaki varyansın yaklaşık %46'sı model tarafından açıklanmaktadır. Lidere güvendeki varyansın yaklaşık %23'ü hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 9'de verilmiştir.

Lidere güvenin hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır.  $H_4$  hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 9'de özetlenmektedir.

Tablo 9. incelendiğinde örgütsel vatandaşlık üzerinde hizmetkâr liderliğin anlamlı ( $p < .05$ ), lidere güvenin ise anlamsız ( $p > .05$ ) etkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgi lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.  $H_4$  hipotezi desteklenmemektedir.

## SONUÇ

Araştırmanın bu kısmında bağımsız değişken olan hizmetkâr liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki aracılık rolü ile ilgili sonuçlara yer verilmektedir. Daha sonra bu bölümde uygulamaya yönelik ve gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

Liderlerin rolleri ve sorumlulukları örgütsel performans ve başarı için ve bir çalışanın kuruluşa karşı sorumluluğu olarak, liderlerin çalışanlarını yönlendirmesi ve uygun şekilde organize etmesi önemlidir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarını anlayan, empati kurabilen ve onlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilen liderlerdir.

Hizmetkâr lider aslında ilk başta hizmetkâr özelliğini içinde

barındırmaktadır. Bu anlamda her kişinin sahip olduğu hizmet etme hissi ile beraber ortaya çıkabilmektedir. Hizmet etme hissi sonrasında ise insanları yönetme ve yönlendirme isteğine yönelişi de beraberinde getirmektedir. Burada asıl dikkat edilmesi gereken durum; ilk başta lideri takip etme isteğinde olan kişilerin üst seviyede duydukları ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesi isteğidir. Bu liderlik, sosyal yaşama, çalışma hayatına ve günlük hayata pozitif değişiklikler meydana getiren uzun süreli bir olumlu yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı, organizasyon ile kişileri bütünleştiren hizmetleri sağlama imkânı vermektedir.

Modern liderlik yöntemlerinden biri olan hizmetkâr liderlik kavramı, iletişim ve yönetime ilişkin pek çok kavramın yanı sıra gönüllü rol dışı davranışları da içeren örgütsel vatandaşlık kavramıyla yakından ilişkilidir (Mathur ve Negi, 2014: 195). Philip Podsakoff (2000) liderlik kavramını örgütsel vatandaşlık davranışının ön koşullarından biri olarak tanımlamış ve liderin davranış ve eylemlerinin takipçilerin tamamlayıcı davranışlarında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Takipçilerin tutumları ve verimlilikleri üzerinde olumlu sonuçlara yol açan bu liderlik, kendisini takip eden kişilerin bireysel ve örgütsel potansiyel kazanmalarını sağlayarak, takip eden kişilerin fikirlerine vurgu yaparak onları ön planda tutarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede önemli katkısı bulunmaktadır (Demiray Özden ve Yalçıntaş, 2019: 13).

Araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0.489$ ,  $t = 13.598$ ,  $F = 184.917$ ,  $p < .05$ ). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik örgütsel vatandaşlık davranışındaki

varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = 0.239$ , uyarlanmış  $R^2 = 0.238$ ). İlişkinin yönü pozitifdir. Hizmetkâr liderlik puanları arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları da artış göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin ÖVD zerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uluhan (2018) yaptığı çalışmada basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı ( $F:55,955$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) olduğunu, hizmetkâr liderlik tarzının, çalışanın ÖVD üzerine etkisi olduğunu, hizmetkâr liderlik ile çalışanın ÖVD arasında pozitif bir ilişki ( $R=0.399$ ) olduğunu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı  $R^2 = 0.159$  olarak tespit etmiştir.

Hizmetkâr liderlerin çalışanlara nasıl bir yaklaşım biçimi gösterdiği, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinde de birbirlerine nasıl davranmaları konusunda örnek gösterilebilecek davranışlardır. Hizmetkâr liderin çalışanlarına karşı davranış şekli kurum içindeki davranış biçimlerini de yönlendirmektedir. Liderler çalışanları ile ikili ilişkilerinde onlara etik, empatik, adil, dürüst ve bunun gibi pozitif yaklaşım göstermeleri durumunda çalışanlarında liderlerini örnek alarak, kurum içinde olumlu bir çalışma ikliminin oluşturulmasını sağlayacaktır. Hizmetkâr liderler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak kendi iletişimsel yaklaşımları ve etik anlayışları ile tüm çalışanlara örnek olmaktadır. Hizmetkâr liderlik, organizasyonda örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve yükselmesinde ekstra katkı sağlayan liderlik tarzlarında birisidir ve hizmetkâr liderler örgütsel vatandaşlık davranışını konusunda çalışanlar için en önemli örneği teşkil etmektedirler. Organizasyondaki örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden birisi olan insani ilişkiler ve örgütsel performans konuları ile ilgili olarak hizmet etme anlayışı ile hareket eden hizmetkâr liderler olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık üzerinde Hizmetkâr liderliğin anlamlı ( $p<.05$ ), Lidere güvenin ise anlamsız ( $p>.05$ ) etkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgi lidere güvenin aracılık etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Literatürde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ya da lidere güven ile ilgili yapılan çalışmalarda ele alınsa da belediyeler nezdinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere

güvenin aracılık rolünü inceleyen araştırma yapılmamıştır. Yerel yönetimlerin araştırma konusu olarak seçilmesi araştırmaya özgünlük kazandıran unsurlardan biridir. Gelecek çalışmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güven dışında kalan örgütsel özdeşleşme, çalışanların duygusal zekâ seviyesi, lider ile özdeşleşme, duygusal tükenmişlik, örgütsel bağlılık gibi ilişkide etkisi olduğu düşünülen değişkenlerin aracılık rolü ele alınabilir. Konuyla alakalı alan araştırmalarının sayıca az olması, “Liderin sergileyeceği hizmetkâr davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede lidere olan güvenin etkisi nedir?” sorusunun cevabını için bulmak için daha fazla sayıda araştırmaya konu olmasına ihtiyaç olduğu ifade edilebilir. Sadece belediyeler özelinde değil; kamu kurum ve kuruluşları, dernekler, vakıflar ve çeşitli sivil toplum kuruluşları da dâhil edilerek sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Sadece çalışanlara uygulanan anketin bir benzeri yöneticilere de uygulanarak, ortaya koydukları hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışları arasında bir karşılaştırma yapılabilir. Böylece, uygulayıcılar ve araştırmacılar için daha fazla veri elde etme ve karşılaştırılabilir analiz imkânı doğacaktır.

## KAYNAKLAR

- Aydoğan, İ. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. H. B. Memduhoğulları ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s.291-316), Pegem: Ankara.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım: Güvenilir insanlar kim? *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*.
- Ceviz, M. (2021). Hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven arasındaki ilişkinin araştırılması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Çınar Altıntaş, F. (2001). Organizasyonel davranış alanında yeni bir yaklaşım: Organizasyonel yurttaşlık davranışı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).
- Daft, R.L. (2007), *Management*, California, South-Western College Pub.
- Dal, ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: bir devlet üniversitesi üzerine araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (4), 287-310.
- Demiray Özden, A. ve Yalçıntaş, M. (2019). Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve mentorluk ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. DOI: 10.17740/eas.stat.2019-V12-02.
- Demirel, E. ve Sezgin, E. (2020). Örgütsel Muhalefet. Demir Uslu, Y., Hancıoğlu, Y. ve Yeşilaydın, G. (Ed.). *Örgütsel Yaklaşımlar – II*. (ss.228-254). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Demiröz, S. ve Kavak, Y. (2019). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrenci başarıları üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 505-523.
- Diñer, M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Duyan, E. C. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1), 1-32.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R.C. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fındıkcı, İ. (2009). Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, Yayın No: 10905, İstanbul.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K.. (1977). *Servant leadership- A journey into the nature of legitimate power and greatness*.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Lashinger, K. S. H. ve Finegan J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*. 23(1), 1-5.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Mathur, G. ve Negi, P. (2014). Servant leadership and organizational citizenship behaviour among employees of service sector. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 7(2), 191-196.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S. ve Iravo, M. A. (2014). Servant leadership: The exemplifying behaviours. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75-80.
- Organ, D.W.: (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books*, Lexington, 5, 43.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: Yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Page, D. ve Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant- leadership. In Adjibolosoo, (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Russell, F. R. ve Stone, G. A. (2002). A review of servant leader-

ship attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Shaw, R. B. (1997). Trust in balance: Building successful organizations on results, integrity and concern. *San Francisco: Jossey Boss Publishers*, p. 28.

Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership&Organizational Development*, 17(7), 33.

Van Dierendonck, D. V. ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multimensionel measure. *J Bus Psychol*, 26, 249-267.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Yıldırım, K. E. (2019). Hizmetkâr liderlik ve çalışan davranışlarındaki rolü: Kırgızistan'da bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2242-2256.

#### **Yazar Katkı Oranları**

Yazarlar araştırmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.