



Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kültürün Aracı Rolü¹

Araştırma Makalesi / Research Article

Ali Şahin ÖRNEK* Yener PAZARCIK** Umut EROĞLU*** Ahmet İhsan ŞAMDAN****

ÖZET

Kültür, bireylerin değerlerini ifade eden ve yaşamı yönlendiren önemli bir kavramdır. Toplumsal yaşamda böyle olmakla birlikte, örgütler için de benzeri bir değerlendirme söz konusudur. Zira kültür, örgüt üyelerinin algılarını ve dolayısıyla davranışlarını şekillendiren önemli bir etkidir. Diğer bir deyişle kültür, gerek bireysel, gerek toplumsal, gerekse işletme yaşamının belirleyici unsurlarından biri olarak nitelendirilebilir. Liderlik, bir örgütün faaliyetlerinde belirleyici etkisi olan bir konum olmakla birlikte, örgüt üyelerinin zihinlerindeki liderlik algısı kendilerinden beklenen davranışlarla birlikte beklentilerin de ötesinde davranışlar göstermelerinde etkili olmaktadır. Bir örgüt olarak işletmelerde de hizmetkâr liderlik, çalışanların, beklentilerin ötesindeki davranış olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde etkili olmaktadır. Hizmetkâr liderlik, kendisini örgütün üyelerine adayan, onları önceliğine alan bir liderlik türü olarak değerlendirilmektedir. Takipçiler ile lider ilişkisinin bir örneği olan hizmetkâr liderlik, liderin öncülük ettiği bir etkileşim olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada, hizmetkâr liderlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin çalışanların kültürel özellikleri bağlamında ele alınması amaçlanmıştır. Amaca uygun olarak, yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada survey uygulanmıştır. Araştırmaya 76 çalışan katılmıştır. Elde edilen veriler çerçevesinde hipotezler sınanmıştır. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çalışanların kültürel özelliklerinin aracı rol üstelendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

JEL Kodları: D23, L20, M10, M14

¹ Bu çalışma, yazarların ÇOMÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Başkanlığı tarafından desteklenen 3380 nolu hızlı destek projesinden üretilmiştir. Araştırmacılar, proje desteklerinden dolayı ÇOMÜ BAP Komisyonuna teşekkürü borç bilirler. Ayrıca Pandemi koşullarında çalışmamızın uygulama kısmına desteklerini esirgemeyen; yapı sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletme yöneticilerine, soruları cevaplayan katılımcılara teşekkür ederiz.

* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, asornek@comu.edu.tr ORCID: 0000-0003-2217-6878

** Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, ypazarcik@comu.edu.tr ORCID: 0000-0002-7651-9349

*** Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, erogluumut@comu.edu.tr ORCID: 0000-0003-3102-1763

**** Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ayvacık Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ahmetsamdan@comu.edu.tr ORCID: 0000-0002-1774-2567

The Mediating Role of Culture in the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior

ABSTRACT

Culture is an important concept that expresses the values of individuals and directs life. While this is the case in social life, a similar evaluation is in order for organizations as well. Because culture is an important factor that shapes the perceptions and therefore the behaviors of the members of the organization, In other words, culture can be characterized as one of the determinants of individual, social, and business life. In this study, besides culture, servant leadership and organizational citizenship behavior are also discussed. Although leadership is a position that has a decisive effect on the activities of an organization, the perception of leadership in the minds of the members of the organization is effective in showing behaviors beyond expectations along with the behaviors expected from them. Servant leadership in business as an organization is also effective in demonstrating organizational citizenship behavior that goes above and beyond expectations. Servant leadership is considered a type of leadership that dedicates itself to the members of the organization and puts them first. Servant leadership, which is an example of the relationship between the followers and the leader, can be considered an interaction led by the leader. In this study, it is aimed to discuss the relationship between servant leadership perception and organizational citizenship behavior in the context of employees' cultural characteristics. In accordance with the purpose, a survey was carried out at a large-scale company operating in the building products sector. 76 employees participated in the research. Hypotheses were tested within the framework of the obtained data. It has been determined that there is a significant relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. It has been observed that the cultural characteristics of the employees play a mediating role between servant leadership and organizational citizenship behavior.

Keywords: *Culture, Leadership, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior*

JEL Codes: *D23, L20, M10, M14*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

İnsanoğlu var olalı beri diğer canlılar gibi ayakta kalma ve yaşamını sürdürme mücadelesi vermektedir. Devamlılığını sağlayabilmek amacıyla çevresindeki tüm varlıklarla olan ilişkilerde üstün gelme mücadelesi sürdürmüştür. Sosyal bir varlık olarak bireyler, aile ve diğer sosyal gruplarla olan ilişkilerine işlerlik kazandırmaya çalışmakta, bununla birlikte gücünü pekiştirecek yeni teknolojiler geliştirmeye odaklanmaktadır. Bir yandan belirli bir yaşam alanının içine doğan birey, diğer yandan zaman içinde kendi elinin (iradesinin) ürünü olan her türlü davranışıyla toplumu ve doğayı yeniden şekillendirmiştir. İnsanın hayatta kalma/yeniden inşa çabası genel anlamda kültürü ifade eder.

Kültür kavramının geçmişi sosyoloji bilimiyle paralellik gösterir ve sosyal antropolojiden kaynaklanır. Kültürün ondokuzuncu yüzyılın sonlarında yapılan çalışmalarla ortaya çıktığı söylenebilir. Kültür nesilden nesile iletilebilen davranış kalıplarının, sanatların, inançların, toplamıdır. (Kotter ve Heskett, 1992). Kültür, örgütlerde kendine yaşam alanı bulur ve bir kurumda davranışlara rehberlik edecek paylaşılan değer ve inançlar sistemi olarak karşımıza çıkar (Shermerhorn, 2008: 89). Örgütleri birbirinden ayıran ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan ve anlam ifade eden; tutum veya davranışa

dönüşen normlar, inançlar, sosyal değerler sistemi örgütün kültürünü meydana getirmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 565; Colquitt vd., 2019: 510).

Örgüt faaliyetlerini etkileyen bir başka kavram olan lider, çalışma yaşamında insan faaliyetlerini yönlendiren, takipçilerine rehberlik eden bir pozisyon olarak karşımıza çıkar (Nelson ve Quick, 2000: 384). Diğer yandan liderler de tıpkı örgütler gibi aynı kültürün içine doğmuş ve yetişmişlerdir. Ancak bu durum her liderin aynı yönetim tarzları sergileyeceği anlamına gelmez. Örgüt kültürü liderin yapacağı seçimlerden, alacağı kararlardan etkilenir ve örgütsel vatandaşlık algısına da yansır.

Örgütsel yapı içinde kurallar ve beklentiler gibi bir çerçeve içinde faaliyetlerin yürütülmesi doğaldır. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi beklentilerin ötesinde bir davranış olumlu değerlendirilir. Çalışanların yaşanan olumsuzluklara karşın ki bu olumsuzluklar gerek örgütü gerekse çalışanı etkilemektedir, örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyması mümkündür (Newstrom ve Davis, 2006: 217; 252).

Kültür bireylerin ve toplumun zaman içinde ürettiği her türlü maddi ve manevi değerler bütünüdür. Kültür sosyal hayatı olduğu kadar iş dünyasını da şekillendirir. Örgüt kültürü içinde bulunduğu ulusal/yerel kültürden etkilenir. Diğer yandan örgüt içi kültürel doku yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları çerçevesinde meydana getirilir. Yöneticilerin yönetme felsefesi ve örgütte oluşturdukları kültürel doku çalışanların motivasyonlarını, işe adanmışlıklarını, performanslarını yakından ilgilendirir.

Bu çalışmada işletmelerin strateji ve politikalarına yön veren lider yöneticilerin sergiledikleri hizmetkâr liderlik algısının diğer çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi araştırılacaktır. Söz konusu süreçte ulusal kültürün ne kadar belirleyici olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Amaca uygun olarak Türkiye ölçeğinde kurumsallaşmasını tamamladığı varsayılan bir holdingin üretim yapan imalat firmalarından birinde değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için alan araştırması yapılmıştır.

1.LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu aşamasında, kültür, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1.Kültür

Kültür, temel unsuru değerler sistemi olan bir kavramdır. Buna ek olarak semboller, kahramanlar ve ritüeller de kültürün daha geniş bir anlam içermesine işaret etmektedir (Hofstede, 2001: 10). Bir tanıma göre ise kültür, öğrenilen ve aktarılan değerler anlamında kullanılmaktadır (Doğan, 2012: 16). Görüldüğü üzere bu iki ifadenin ortak noktası değerlerdir. Değerler, insanın davranışlarını şekillendiren önemli bir etken olarak yaşamdaki yerini almaktadır.

Tutumlar ve alışkanlıklar, kültür üzerinde etkili bir başka etkidir (Zencirkıran, 2017: 57). Davranışların sıklığı, gelişimi ve ne yönde sergilendiği ile ilgili tutumların ve alışkanlıkların etkisi olduğunu belirtmek mümkündür. Dolayısıyla bu iki etken, davranışlar aracılığıyla kültürle olan etkisini ortaya koyacaktır.

İnsana ait çok sayıdaki olgudan biri olan kültür duygu ve düşüncelerle ilgili bir kavramdır. Burada önemli olan husus, kültürün nasıl ifade edileceğidir. Semboller, bu konuda bizlere yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda kültür, duygu ve düşüncelerin sembollerle ifade edilmiş hali olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2013: 1).

“Artifaktlar, benimsenen inançlar ve değerler ve temel varsayımlar” olmak üzere kültürün üç düzeyinden söz edilmektedir. Davranışların gözlemlenebilir oluşu, algıların, düşüncelerin ve fikirlerin tespit edilmesi de kültürün düzeyleri ile ilgili ele alınmaktadır (Schein, 2010: 24). Bu ifadelerden anlaşıldığı gibi kültür, düşüncelerden ve davranışlardan ayrı değerlendirilemez. Zira düşünmeden ve bunu bir davranışa dönüştürmeden kültür meydana getirmek mümkün olmayacaktır.

Bireysel yaşamla birlikte toplu halde yaşam da insana özgü özelliklerdendir. Toplumsallık gereği kültür, toplu yaşamın bir ögesi gibi değerlendirilebilir. Zihinsel bir olgu olarak değerlendirilebilecek kültür, toplumsal yaşamın bir parçası olarak önemini korumaktadır (Doğanalp vd., 2014: 276).

1.1.1.Kültürün Özellikleri ve Öğeleri

Bir toplumda ya da toplumlar arasında kültür farklılık göstermektedir. Toplumların bakış açısı aynı zamanda insanın bakış açısını yansıtmaktadır. Örgütler de böyle düşünülebilir. Toplumsal farklılıklar, iş yaşamında etkisini göstermektedir. Önemli toplumsal ve iş yaşamı konularından biri olan liderliğe olan bakış, örgütlerin de bu konudaki eğilimlerini etkilemektedir (Vries, 2007: 219-220). Görüldüğü gibi kültürün, gerek toplumsal yaşamı gerekse toplumsal yaşamla birlikte örgüt yaşamını da etkileyen önemli bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

Kültür kavramı, toplumların yapıtaşdır. Toplumun üyelerini birbirine bağlayan kültür, geniş bir bakış açısıyla ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü kültürün içeriğinde geleneklerden ekonomiye, dilden sanata kadar birçok unsur yer almaktadır. Kültür, ulusların kimliğini yansıtan bir kavram olarak da değerlendirilebilir (Arslan, 2012: 11).

Kültür özellikleriyle (Şekil 1) birlikte yaşayan bir olgudur. Yaşamın bir yansıması gibi görülebilecek kültür, insanlar arasında yayılan, öğrenim çabalarına konu olan, kendine özgü olmakla birlikte zamanla değişen bir özellik taşımaktadır.

Şekil 1. Kültürün Özellikleri



Kaynak: Daft, 2015: 336-338'dan uyarlanmıştır.

Çevresel şartlara uyum sağlanması bakımından kültürün gelişime açık ve değişebilen bir olgu olduğunu belirtmek gerekmektedir. Değişim, bütüncül olarak olabileceği gibi parça düzeyinde de olabilir. (Schein, 1999: 189). Bu ifadeler, kültürün sabit olamayan, çevreye uyumu beraberinde getiren bir değişimle birlikte yaşamda yer edinmiş bir gerçeklik olduğunu göstermektedir.

Kültürün öğeleri arasında dil, din, teknoloji, eğitim, örgütsel yapılanmalar, tutum, gelenek ve ekolojik çevre yer almaktadır. (Şimşek vd., 2010: 64). Bunların dışında kültürün çok sayıda öğesi daha bulunmaktadır (Erkmen, 2008: 9):

- Değerler
- Semboller
- Süreçler
- Davranışlar
- Temel varsayımlar
- Duygular
- İnançlar

Kültürün öğeleri konusu, örgüt kültürünün öğeleri denildiğinde de benzer öğeler dikkate alınır (Schein ve Schein, 2017: 28). Törenler, normlar, mitler, semboller, öyküler, kahramanlar ve ideolojiler de kültürün öğeleri arasında yer almaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51). Özellikleri ve öğeleri bakımından ele alındığında kültür, yaşamda çok önemi bir yer tutmaktadır. İnsanların birbirleriyle iletişim kurmasında ve etkileşim yaşanmasında kültürün belirleyici bir unsur olduğu görülmektedir.

1.1.2. Hofstede'in Kültür Araştırmaları ve Kültürün Boyutları

Geert Hofstede, örgüt kültürü konusunda çalışan bilim insanlarından biridir ve ulusların kültürlerini araştırmıştır (Hofstede, 1983: 83). Hofstede'in araştırmaları, uluslararası bir niteliktedir. Bu kapsamda, çok sayıda ülkede işletmelerde araştırmalar yapılmıştır (Silverthorne, 2005: 9). Zaman içinde, Hofstede Araştırmaları'nda "güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk, erillik-

dişilik, uzun dönem oryantasyon-kısa dönem oryantasyon ve hoşgörü-kısıtlama” olmak üzere kültürün altı boyutu ele alınmıştır. Söz konusu boyutlar özellikleri itibariyle Tablo 1’de açıklanmıştır (Hofstede, Erişim Tarihi: 24.03.2021):

Tablo 1: Hofstede’in Kültür Boyutları

<i>Bireysellik-Toplumculuk Boyutuyla İlgili Açıklamalar</i>	
<i>Bireysellik</i>	<i>Toplumculuk</i>
<ul style="list-style-type: none"> - “Ben” odaklılık söz konusudur. - Kurallara uyulmaması, suçluluk duygusuna yol açmaktadır. - Görev, ilişkilerden üstün görülmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Biz” odaklılık söz konusudur. - Kurallara uyulmaması, utanma duygusuna yol açmaktadır. - İlişkiler, görevden üstün görülmektedir.
<i>Güç Mesafesi Boyutuyla İlgili Açıklamalar</i>	
<i>Düşük Güç Mesafesi</i>	<i>Yüksek Güç Mesafesi</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gücün kullanımı yasal zemine dayalı olmalıdır. - Hiyerarşide rollerin eşitsizliği söz konusudur. - Astarlar, kendilerine danışılmasını beklemektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Güç toplumsal bir gerçekliktir. - Hiyerarşi, varoluşsal bir eşitsizliktir. - Astarların beklentisi, kendilerine ne yapılması gerektiğinin belirtilmesidir.
<i>Belirsizlikten Kaçınma Boyutuyla İlgili Açıklamalar</i>	
<i>Zayıf Belirsizlikten Kaçınma</i>	<i>Güçlü Belirsizlikten Kaçınma</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Şu özellikler söz konusudur; kolaylık, düşük stres, öz denetim, düşük kaygı. - İş değiştirmek sorun olarak görülmez. - Yazılı olsun ya da olmasın kurallardan hoşlanılmaz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Şu özellikler söz konusudur; daha yüksek stres, duygusallık, kaygı, sınırlılık. - İş sevilme bile, o işte kalınmaktadır. - Uyumla bile kurallara duygusal yönlü bir ihtiyaç vardır
<i>Erillik-Dişilik Boyutuyla İlgili Açıklamalar</i>	
<i>Erillik</i>	<i>Dişilik</i>
<ul style="list-style-type: none"> - İşin aileye üstünlüğü söz konusudur. - Güce hayranlık duyulmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> - İş ile aile arasında denge söz konusudur. - Zayıflık hoş görülebilmektedir.
<i>Kısa Vadeli Oryantasyona Karşı Uzun Vadeli Oryantasyon Boyutuyla İlgili Açıklamalar</i>	
<i>Kısa Vadeli Oryantasyon</i>	<i>Uzun Vadeli Oryantasyon</i>
<ul style="list-style-type: none"> - İyi insan hep aynıdır. - Başkalarına hizmet, önemli bir amaçtır. 	<ul style="list-style-type: none"> - İyi insan koşullara uyum sağlar. - Şunlar önemli amaçlardır; tasarruf ve azim.
<i>Hoşgörüye Karşı Kısıtlama Boyutuyla İlgili Açıklamalar</i>	
<i>Hoşgörü</i>	<i>Kısıtlama</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Olumlu duyguları hatırlama olasılığı yüksektir. - Boş zaman, daha çok önemsenir. - İfade özgürlüğü önemsenmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Olumlu duyguları hatırlama olasılığı düşüktür. - Boş zaman, daha az önemsenir. - İfade özgürlüğü, öncelikli endişe değildir.

Kaynak: Hofstede, 2001: 24-34; Hofstede, <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>, E.T: 24.03.2021

1.2.Liderlik

Lider, öncülük rolüyle takipçilerinin başında bulunan kişidir. Öncülük etmek, lider için bir görevdir (Güney, 2012: 36). Liderlik, meseleleri ya da sorunları yeni bakış açılarıyla ele almakla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla lider, yönergelere katı bir şekilde bağlı bir kişi olarak görülmemelidir (Zaleznik, 1998: 69-70).

Bireysel yaşam, insan yaşamının doğasında vardır. Böyle olmakla birlikte toplu yaşamda faaliyetler yürütürken gruplar oluşturma, doğal olarak bir lideri gerektirecektir. Çünkü grup, grubun

sorumluluğunu taşıyacak bir kişiye ihtiyaç duymaktadır. Böyle bir kişi ise lider olarak adlandırılmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2017: 40).

Geniş kapsamlı bir konu olan liderlik, birçok değerlendirmenin yapılmasına olanak tanımaktadır. Buna göre liderlik için aşağıdaki çıkarımlarda bulunmak mümkündür (Akçakaya, 2010: 11-12):

- Sürükleyicilik, liderin özelliklerindedir.
- İşlevsellik, liderlik için geçerli bir nitelemedir.
- İş lider yapmıştır.
- Lideri takip edenleri hedefe olumlu yönlendirmede liderin olumlu etkisi vardır.

Liderin birçok özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar arasında; sabır, tutarlılık, ileri görüşlülük, güvenilirlik yer almaktadır. Liderlik, “kurum üyelerinin, rutinin dışında performans göstermesine güdüleyici etki yapmaktır, kurumsal dönüşüm için katkı almaktır” (Akdemir, 2008: 60-61, 65). Tanımdan da anlaşıldığı gibi liderlik, kendisinden sorumlu olunan kişileri harekete geçirici bir mekanizma gibidir. Lider, takipçilerini yönlendirirken, takipçiler ise kendilerinden beklenen hareketi yapmada güdülenmiş olmaktadır.

Liderlikle ilgili ifadelerden de anlaşılacağı üzere takipçiler, liderliğin diğer tarafını oluşturmaktadır. Takipçiler, liderden beklentileri olan kişiler olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte seçicilik de takipçilerin bir özelliği olarak görülmektedir (Owen vd., 2011: 186).

1.2.1.Hizmetkâr Liderlik

Lider olmak, önemsenmesi gereken bir konudur. Hizmetkâr liderliği ise ayrı önemde bir konu olarak görmek mümkündür. Hem lider olmak hem de hizmet etmek tezat gibi algılsa da hizmetkâr liderliğin esası hizmeti önceliğe alıp liderlik yapmaktır (Rachmawati ve Lantu, 2014: 388). Buradaki önemli husus, liderin takipçileriyle ilişkilerinde onlara hizmeti benimsemesidir. Dolayısıyla ilişkilerin yönetilmesinde bu anlayış temel alınmaktadır.

Lider ile takipçi ilişkisi tek taraflı olamaz. İki taraf arasında bir bağ söz konusudur. Anlayışlı olmak ve bağlılık hissi duymak hizmetkâr lider olarak kabullenilmede liderin dikkate alması gerekenler arasında yer almaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 3).

Hizmetkâr lider olmak, liderin bazı özellikleri kendisinde bulundurmasını gerektirmektedir. Greenleaf'ın katkılarıyla zenginleşen hizmetkâr liderlikte liderin sahip olması gereken özellikler arasında “dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramlaştırma, öngörü, idarecilik, insanların büyümesine bağlılık ve topluluk oluşturma” yer almaktadır (Spears, 2010: 7-29). Bunların dışında; insanlar arasında eşitliğe inanma, mütevazı olma, yardım odaklı olma ve önyargıdan uzak olma da hizmetkâr liderin temel özelliklerindedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 219-220).

Birçok çalışmaya konu olan hizmetkâr liderlik; yardım, gelişim, paylaşım, etik, güçlendirme, bilgelik, toplumsal katkı, sorumluluk, cesaret, alçakgönüllülük gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Green, 2015: 80-86). Lider-takipçi ilişkilerinin söz konusu olduğu durumlarda bu gibi hususlardan olumlu kazanımlar elde edilmesi umulur.

Takipçiler ile hizmetkâr lider arasındaki ilişkide belli bir duyarlılık gözetilmelidir. Hizmetkâr liderlerin, takipçilerine cesaret vermesi, odaklarına insanı alması, etik bir anlayışla davranması ve örnek kişi olması gerekmektedir (Yıldız, 2016: 212-213). Örgüte kültürel bir katkı sunması beklenen biri olan hizmetkâr lider, takipçileri için bir modeldir. Aynı zamanda takipçilerinin öğrenmesine de katkı sunan hizmetkâr lider, örgütte bireye, gruba ve bunlarla birlikte örgütün bütününe fayda sağlamaktadır (Reed vd., 2011: 422).

1.2.2. Dennis ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Çözüm odaklılık, örnek bir kişi olmak, takipçileri önemsemek gibi özellikler hizmetkâr lideri ifade eden özelliklerdendir (Topaloğlu ve Yalçıntaş, 2017: 433). Bu özellikler hizmetkâr liderin yapıcı bir kişilikte olduğunu göstermektedir.

Dennis ve Winston, geliştirdikleri modelde Page ve Wong'un ölçeğini (boyutlar: kişilik, ilişki, görev, süreç) temel almıştır. "Güçlendirme, vizyon ve hizmet" ise Dennis ve Winston'un modelinin boyutlarıdır (Dennis ve Winston, 2003: 455-459). Dennis ve Winston'un geliştirdiği modelin boyutlarını Tablo 2'deki gibi açıklamak mümkündür.

Tablo 2: Dennis ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modelindeki Boyutlar

<i>Boyutlar</i>	<i>Açıklamalar</i>
▪ Güçlendirme	Sorumluluk ve yetki hususlarındaki paylaşımların örnek verildiği bu boyut, lider ile takipçilerinin birbiriyle paylaşımda bulunmasını ifade etmektedir.
▪ Vizyon	Liderin, takipçilerini dikkate alarak geleceğe yönelik düşünceler geliştirmesini ifade etmektedir.
▪ Hizmet	Takipçilerin, lider tarafından önemsenmesi ve liderin onlarla ilgilenmesi bu boyutu açıklamaktadır.

Kaynak: Dennis ve Winston, 2003: 455-459; Topaloğlu, 2019: 72-74.

1.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları tarafından tanımlandığı ifade edilmektedir. Bu kavramın yerine daha sonraları, Organ tarafından "iyi asker sendromu" da denilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 84-85). İşletmelerin sosyal yönüne örnek olan örgütsel vatandaşlık davranışı, esnek bir çalışma anlayışı ile çalışılmasına olanak tanımaktadır (Smith vd., 1983: 653-654).

Örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışlar, kendilerinden beklentilerle ilgili olabildiği gibi beklenti olmaksızın da sergilenen davranışlar olabilmektedir. Beklenti olmaksızın sergilenen davranışlar,

gönüllülük esaslı olacağından, bu durumda ortaya örgütsel vatandaşlık davranışı çıkmaktadır (Çerik, 2008: 175).

Davranışları gözlemek mümkündür. Beklentilerle ilgili belli bir kalıba göre davranışlar olmakla birlikte örgüt üyelerinin biçimsel olmamakla birlikte istekli bir şekilde ortaya koyduğu davranışlar da olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, böyle bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Çetin, 2004: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yapıcı bir anlayışın olduğu, katılımcılığın önemsendiği ve örgütün benimsendiği durumlarda kolaylıkla gözlenebilmektedir (Taşçı ve Koç, 2007: 374). Tanımların işaret ettiği gibi örgütsel vatandaşlık, zorunlu olmayan bir davranış şeklidir. Gönüllülük ve yardımseverlik gibi olumlu yaklaşımlar, bu davranışı ortaya çıkarıcı veya pekiştirici bir etki meydana getirecektir.

1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları ve Organ'ın Literatüre Katkısı

Örgütlerde bazı davranışlar bir düzene göre olmaktadır. Düzene göre olmakla birlikte gereklilik olarak da ortaya çıkan davranışlar biçimsel davranış kalıbını ifade etmektedir. Bu tür davranışlar zorunluluk sebebiyle de gerçekleşebilmektedir. Bunların dışında, ortaya çıkan ve ekstra rol davranışı olarak değerlendirilen davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bir gönüllülük ve yardımseverlik sonucu sergilenmektedir (Bolat, 2008: 119).

“Resmi iş tanımlarında yer almayan” bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışı, zorlamanın olmadığı bir davranış şeklidir (Robbins ve Judge, 2015: 26). Dolayısıyla kavramın çok boyutlu oluşu, resmi bir iş tanımı temeline dayalı olmamasıyla ilişkilendirilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olduğundan söz edilmektedir (Organ, 1997: 90-95). Bu boyutlar ve açıklamaları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

<i>Boyutlar</i>	<i>Açıklama</i>
▪ Özgecilik	İşle ilgili konularda diğer çalışanlara gönüllü yardım anlamındadır.
▪ Vicdanlılık	Çeşitli konularda asgari düzeyin ötesinde bir bakış açısıyla çabalamaktır.
▪ Centilmenlik	Hoşgörülü bir bakış açısını ifade etmektedir. Sorunlara karşı müsamahalı olunması anlamındadır.
▪ Nezaket	Sorunların çözümünde başkalarına öngörülerıyla yardımı ifade etmektedir.
▪ Sivil Erdem	Kararlara katılımı ilgili olan bu boyut yapıcı bir katkı olarak değerlendirilmektedir.

Kaynak: Organ, 1997: 85-97; Podsakoff vd., 2000: 518-524.

2.YÖNTEM

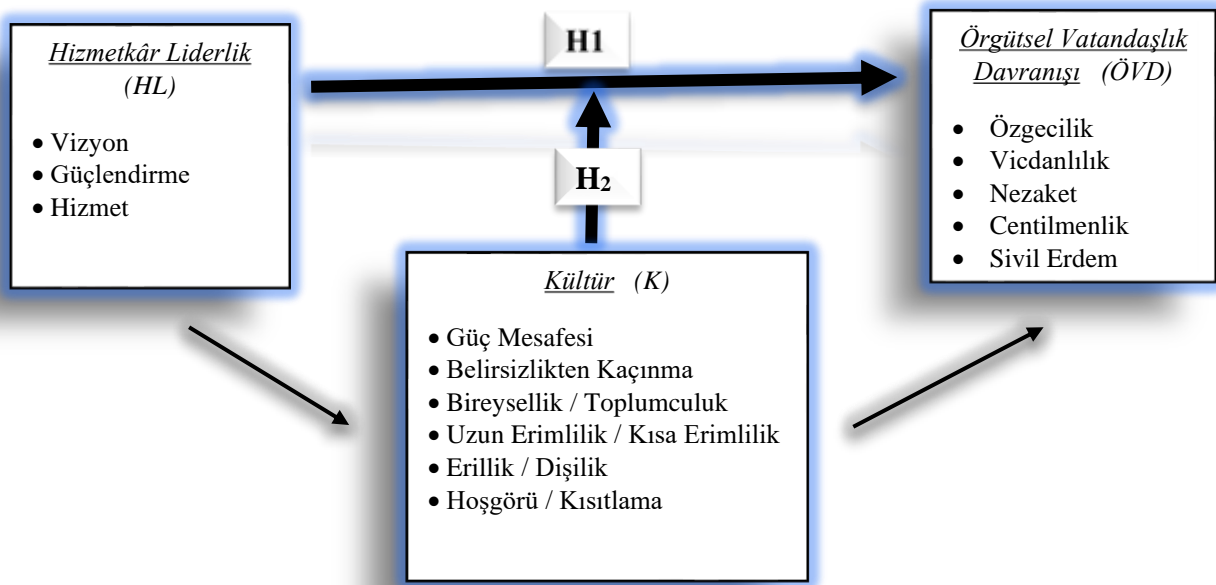
Bu çalışmada, alan araştırması ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma deseni oluşturulurken Türkiye’deki işletmelerin kurumsallaşma süreci düşünülerek Çanakkale’de farklı sektörlerde

faaliyetleri olan holding niteliğindeki işletmelerin yöneticileriyle görüşülmüş, saha ziyaretleri yapılmıştır. Pandemi koşulları dolayısıyla çevrimiçi olarak sorulara cevap alınması kararlaştırılmıştır. Görüşülen üç büyük işletmeden Ar-Ge merkezi de bulunan işletme ile çalışılmıştır.

2.1.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, çalışanların kültürel özellikleri açısından, hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermedeki etkisini ölçmeye yönelik hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Araştırmanın modeli ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Hizmetkâr liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kültürün aracı etkisi vardır.

2.2.Çalışmanın Amacı ve Örnekleme

Örneklemini, yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın 76 çalışanının oluşturduğu bu araştırma ile liderin örgüt üyelerine karşı tutumunun, onların örgütsel davranışlarına olan yansımalarını ortaya koymak ve kültürün bu ilişkideki etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularla, konuya ilişkin yapılacak yeni araştırmalara fikir vermek ve yazına katkı sağlamak da amaçlanmaktadır.

Araştırma verileri, yapı ürünleri sektöründe yer alan firmadan sağlanmış olmakla birlikte veriler ışığında bulguların ortaya konulması ve değerlendirmeler yapılması, sektörel katkı sağlanması

bakımında önem arz etmektedir. Yalnızca aynı sektör için değil, ilişkili sektörler için de önemli bir bilimsel katkı sağlanması da amaçlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında saha ziyareti yapılarak, ilgili firmanın yöneticileriyle görüşülmüştür. Ayrıca, ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'ndan gerekli etik kurul izni alınmıştır. Araştırmanın verileri, elektronik ortamda düzenlenen anket formu ile sağlanmıştır. Katılımcılara, Google Forms ile hazırlanan formlar gönderilmiştir. Anket formu; hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kültür ve demografik özellikler olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

2.3.Çalışmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket Formu, 5'li Likert tipi sorulardan oluşan üç bölüm ve demografik özelliklere ilişkin ifadelerin yer aldığı son bölüm olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hizmetkâr liderliğe ilişkin 18 ifade, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin 22 ifade, üçüncü bölümde kültüre ilişkin 30 ifade yer almaktadır.

5'li Likert tipi sorulardan oluşan anket formunda katılımcılardan "1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum" olmak üzere 5 ifadeden yalnızca birine yanıt vermesi istenmiştir. Demografik özellikler bölümünde ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, Çanakkale'de ikâmet süresine dair ifade, toplam çalışma süresi, şu anki işyerinde çalışma süresi, çalışılan birim ve işyerindeki pozisyon olmak üzere 8 ifade yer almaktadır. Verilerin analizinde SPSS yazılımı kullanılmıştır.

Kültüre ilişkin "Hofstede'in ölçeğini esas alan, Yoo, Donthu ve Lenartowicz'in (2011) geliştirdiği", *Saylık'ın (2019)* çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/toplumculuk, uzun erimlilik/kısa erimlilik ve erillik/dişilik olmak üzere beş boyutlu olan bu ölçeğe Hofstede (E.T: 24.03.2021)'den yararlanılarak hoşgörü/kısıtlama boyutu eklenmiştir. Hizmetkâr liderlikle ilgili "Dennis-Winston'ın (2003) modeli doğrultusunda Aslan ve Özata'nın geliştirdiği (2011)", *Topaloğlu'nun (2019)* çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği vizyon, güçlendirme ve hizmet boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili "Organ'ın (1988) modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen'in (2006) geliştirdiği", *Topaloğlu'nun (2019)* çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarından oluşmaktadır.

"Çalışanların kültürel özellikleri açısından hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede etkisi var mıdır?" sorusuna bu araştırmada yanıt aranmıştır.

3.BULGULAR

3.1.Demografik Bulgular

Araştırmaya 76 kişi katılmıştır. Tablo 4’teki verilere göre; katılımcıların demografik özelliklerle ilgili ifadelerin neredeyse tamamına yanıt verdiği anlaşılmaktadır. Yalnızca, Çanakkale’de ikâmet süresi, çalışılan birim, toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyon ifadelerinde 1’er yanıtın eksik olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=76)

<i>Kişisel Bilgiler</i>		<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Kişisel Bilgiler</i>		<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	25	32,9	<i>Toplam Çalışma Süresi</i>	1 Yıldan Az	4	5,3
	Erkek	51	67,1		1-5 Yıl	14	18,4
<i>Yaş</i>	25’ten Küçük	3	3,9		6-10 Yıl	9	11,8
	25 İle 40 Arası	41	53,9		11-15 Yıl	18	23,7
	40’dan Büyük	32	42,1		16-20 Yıl	9	11,8
<i>Eğitim Durumu</i>	Lise	8	10,5	20 Yıldan Fazla	21	27,6	
	Önlisans	8	10,5	<i>Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi</i>	1 Yıldan Az	12	15,8
	Lisans	36	47,4		1-5 Yıl	25	32,9
	Lisansüstü	24	31,6		6-10 Yıl	13	17,1
<i>Çanakkale’de İkâmet Süresi</i>	Doğduğumdan Beri	13	17,1		11-15 Yıl	9	11,8
	1 Yıldan Az	2	2,6		16-20 Yıl	5	6,6
	1-5 Yıl	5	6,6	20 Yıldan Fazla	12	15,8	
	6-10 Yıl	4	5,3	<i>İşyerindeki Pozisyon</i>	Üst kademe yönetici	2	2,6
	11-15 Yıl	1	1,3		Orta kademe yönetici	12	15,8
	16-20 Yıl	2	2,6		İlk kademe yönetici	23	30,3
	20 Yıldan Fazla	29	38,2		Ofis çalışanı	28	36,8
	Başka Bir İlde İkâmet Etmekteyim	19	25,0		İşçi	5	6,7
<i>Çalışılan Birim</i>	İdari Birim	21	27,6	Diğer	5	6,7	
	Teknik Birim	21	27,6				
	Diğer	33	43,4				

3.2.Güvenilirlik Analizi

Bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçme aracının tutarlılığı önemli bir konudur. Tutarlı ölçüm yapıldığına işaret eden analiz güvenilirlik analizidir. Bu doğrultuda *Cronbach Alpha Değeri* üzerinde durulmaktadır. Söz konusu değer en az 0.70 olması gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323-325). Dolayısıyla 0.70’in üzerinde gerçekleşen değere göre bilimsel bir çalışmanın ölçme aracının güvenilir olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen verilere göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; HL ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri .970, ÖVD ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri .915 ve K ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri .884 olarak gerçekleşmiştir. HL, ÖVD ve K ölçeklerinin boyutları güvenilirlik bakımından kendi içinde yeterli değerlerdedir. Yalnızca K ölçeğinin hoşgörü/kısıtlılık boyutunun α değeri .679 olarak gerçekleşmiş olmakla birlikte, söz konusu değer .70 sınırına çok

yakın olması ve diğer değerlerin hepsinin .70 sınırının üzerinde olması sebebiyle kabul edilebilir. Bu sonuçlara göre, araştırmada kullanılan ölçme aracı güvenilirdir.

3.3.Değişkenlerin Aritmetik Ortalama Standart Sapma Değerleri

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin maddelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin yukarıdaki tablodan (Tablo 5) da görüleceği üzere ölçekteki maddeler arasında en yüksek aritmetik ortalama HL17. maddenin aldığı 4.2632 değer iken, en düşük aritmetik ortalama ise HL12. maddenin aldığı 3.1711 değeridir. Standart sapma ile ilgili olarak en yüksek değer HL10. maddenin aldığı 1.45602 değeridir, en düşük ise değer HL 18. maddenin aldığı .91104 değeridir. Katılımcıların tamamı ölçekteki ifadelerle yanıt vermiştir.

Tablo 5: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>AO</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>İfadeler</i>	<i>AO</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>HL1</i>	3.9868	1.10143	<i>HL10</i>	3.5000	1.45602
<i>HL2</i>	3.8947	1.13817	<i>HL11</i>	4.0132	1.11347
<i>HL3</i>	3.8947	1.11450	<i>HL12</i>	3.1711	1.36028
<i>HL4</i>	4.0263	1.11921	<i>HL13</i>	3.4211	1.25712
<i>HL5</i>	3.9737	1.10723	<i>HL14</i>	4.0395	.99921
<i>HL6</i>	3.9211	1.26241	<i>HL15</i>	3.8947	1.16137
<i>HL7</i>	3.9605	1.13655	<i>HL16</i>	3.8026	1.14333
<i>HL8</i>	3.8158	1.16288	<i>HL17</i>	4.2632	.97116
<i>HL9</i>	3.8026	1.23310	<i>HL18</i>	4.2500	.91104

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin maddelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin yukarıdaki tablodan (Tablo 6) da görüleceği üzere ölçekteki maddeler arasında en yüksek aritmetik ortalama ÖVD 5. ve ÖVD 9. maddelerin aldığı 4.7500 değer iken, en düşük aritmetik ortalama ise ÖVD 15. maddenin aldığı 3.6974 değeridir. Standart sapma ile ilgili olarak en yüksek değer ÖVD 1. maddenin aldığı 1.16288 değeridir, en düşük ise ÖVD 9. maddenin aldığı .46547 değeridir. Katılımcıların tamamı ölçekteki ifadelerle yanıt vermiştir.

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>AO</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>İfadeler</i>	<i>AO</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>ÖVD1</i>	3.8158	1.16288	<i>ÖVD12</i>	4.5789	.65855
<i>ÖVD2</i>	4.3947	.7631	<i>ÖVD13</i>	4.1053	.94628
<i>ÖVD3</i>	4.5921	.69623	<i>ÖVD14</i>	3.7763	1.16159
<i>ÖVD4</i>	4.6447	.58024	<i>ÖVD15</i>	3.6974	1.13160
<i>ÖVD5</i>	4.7500	.49329	<i>ÖVD16</i>	4.1711	.87007
<i>ÖVD6</i>	4.3947	.81778	<i>ÖVD17</i>	4.6053	.61273
<i>ÖVD7</i>	4.5658	.61829	<i>ÖVD18</i>	4.3421	.85717
<i>ÖVD8</i>	4.2105	.99754	<i>ÖVD19</i>	4.2895	.87660
<i>ÖVD9</i>	4.7500	.46547	<i>ÖVD20</i>	4.5132	.57720
<i>ÖVD10</i>	4.6842	.54676	<i>ÖVD21</i>	4.3553	.82791
<i>ÖVD11</i>	4.6579	.55504	<i>ÖVD22</i>	4.1711	.91489

Tablo 7’de görüleceği üzere, kültür ölçeğinin maddelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile ilgili ölçekteki maddeler arasında en yüksek aritmetik ortalama K 17. maddenin aldığı 4.7632 değer iken, en düşük aritmetik ortalama ise K 5. maddenin aldığı 1.8947 değeridir. Standart sapma ile ilgili olarak en yüksek değer K 3. maddenin aldığı 1.42435 değeridir, en düşük ise değer K 17. maddenin aldığı .45807 değeridir. Katılımcıların tamamı ölçekteki ifadelerle yanıt vermiştir.

Tablo 7: Kültür Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>AO</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>İfadeler</i>	<i>AO</i>	<i>Standart Sapma</i>
K1	2.2105	1.22546	K16	3.6447	1.19671
K2	2.3816	1.22166	K17	4.7632	.45807
K3	2.6053	1.42435	K18	4.6184	.65253
K4	2.7500	1.27671	K19	4.6503	.63412
K5	1.8947	1.05298	K20	4.6842	.52181
K6	3.9342	1.07499	K21	4.0921	.89707
K7	4.3684	.70884	K22	4.4079	.73353
K8	4.4605	.64168	K23	2.5263	1.39975
K9	4.3816	.67265	K24	2.4605	1.33107
K10	4.4079	.65681	K25	2.5000	1.40000
K11	3.5132	1.14884	K26	2.8816	1.41390
K12	3.9342	.85378	K27	3.8289	1.10016
K13	4.1447	.85952	K28	4.6447	.66741
K14	4.2105	.83771	K29	4.4079	.78617
K15	4.0263	.86369	K30	4.5921	.56986

3.4.Faktör Analizi

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. Örneklem büyüklüğü esas alınarak yapılan bir analiz olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) ile örneklemin faktör analizine uygun olduğu kararını verebilmek için değer 0,60 ve üzerinde çıkması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312). Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kültür ölçekleriyle ilgili faktör analizi bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 8: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Toplam Varyans Açıklama Tablosu

<i>Bileşenler</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları</i>		
	<i>Toplam</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Birikimli %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Birikimli %</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Birikimli %</i>
1	7,617	69,245	69,245	7,617	69,245	69,245	4,530	41,181	41,181
2	1,075	9,775	79,020	1,075	9,775	79,020	4,162	37,839	79,020
3	,704	6,400	85,420						
4	,429	3,905	89,324						
5	,351	3,188	92,513						
6	,247	2,243	94,756						
7	,203	1,848	96,603						
8	,137	1,242	97,845						
9	,099	,899	98,744						
10	,091	,825	99,569						
11	,047	,431	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 8 incelendiğinde, 1.faktörün ölçtüğümüz olguyu % 69,245 ve 2.faktörün % 9,775 oranında ölçtüğü görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, madde sayısı 11'e düşmüştür.

Tablo 9: Hizmetkâr Liderliğe Ait Faktör Analizi

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Boyutları	
	Hizmet	Vizyon
HL14	,874	
HL15	,853	
HL16	,793	
HL18	,727	
HL17	,656	
HL13	,607	
HL5		,932
HL4		,857
HL3		,820
HL2		,783
HL1		,575
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü		,873
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	908,490
	df	55
	Sig.	,000

Tablo 9'daki her bir maddenin aldığı değerler incelendiğinde, maddelerin aldığı faktör yükleri görülmektedir. Yük değeri en yüksek değişken HL5'tir. HL5, .932 değerini 2.faktör altında almıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin KMO değeri .873 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Toplam Varyans Açıklama Tablosu

Bileşenler	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	5,037	41,976	41,976	5,037	41,976	41,976	3,207	26,721	26,721
2	1,794	14,954	56,930	1,794	14,954	56,930	2,654	22,121	48,841
3	1,444	12,035	68,964	1,444	12,035	68,964	2,415	20,123	68,964
4	,842	7,014	75,978						
5	,656	5,463	81,442						
6	,568	4,735	86,177						
7	,513	4,271	90,448						
8	,383	3,190	93,638						
9	,313	2,609	96,247						
10	,244	2,034	98,281						
11	,134	1,119	99,399						
12	,072	,601	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 10 incelendiğinde, 1.faktörün söz konusu olguyu %41,976, 2. Faktörün % 14,954 ve 3.faktörün ise %12,035 oranında ölçtüğü görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, madde sayısı 12'ye düşmüştür.

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Ait Faktör Analizi

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Boyutları		
	Sivil Erdem	Özgecilik	Centilmenlik
OVD22	,898		
OVD21	,854		
OVD18	,731		
OVD19	,720		
OVD20	,616		
OVD5		,809	
OVD4		,782	
OVD2		,767	
OVD3		,686	
OVD15			,883
OVD14			,860
OVD13			,752
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü	,733		
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare		521,285
	df		66
	Sig.		,000

Tablo 11'deki her bir maddenin aldığı değerler incelendiğinde, maddelerin aldığı faktör yükleri görülmektedir. Yük değeri en yüksek değişken ÖVD22'dir. ÖVD22, .898 değerini 1.faktör altında almıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO değeri ,733 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 12: Kültür Ölçeği Toplam Varyans Açıklama Tablosu

Bileşenler	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,167	26,811	26,811	6,167	26,811	26,811	3,434	14,930	14,930
2	3,893	16,927	43,738	3,893	16,927	43,738	3,135	13,631	28,561
3	1,907	8,293	52,031	1,907	8,293	52,031	2,760	11,998	40,560
4	1,671	7,264	59,295	1,671	7,264	59,295	2,650	11,523	52,083
5	1,408	6,124	65,419	1,408	6,124	65,419	2,127	9,248	61,331
6	1,160	5,043	70,462	1,160	5,043	70,462	2,100	9,130	70,462
7	,985	4,283	74,745						
8	,727	3,160	77,905						
9	,666	2,896	80,801						
10	,601	2,612	83,413						
11	,554	2,408	85,821						
12	,531	2,309	88,130						
13	,509	2,215	90,345						
14	,425	1,849	92,193						
15	,360	1,567	93,761						
16	,298	1,298	95,058						
17	,264	1,148	96,206						
18	,217	,944	97,150						
19	,179	,779	97,929						
20	,150	,653	98,582						
21	,139	,605	99,188						
22	,111	,482	99,670						
23	,076	,330	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 12 incelendiğinde, 1.faktörün söz konusu olguyu %26,811, 2. Faktörün % 16,927, 3.faktörün %8,293, 4.faktörün %7,264, 5.faktörün %6,124 ve 6.faktörün ise %5,043 oranında ölçtüğü görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, madde sayısı 23'e düşmüştür.

Tablo 13: Kültüre Ait Faktör Analizi

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Boyutları					
	Belirsizlikten Kaçınma	Erillik/ Dişilik	Bireysellik/ Toplumculuk	Uzun Erimlilik/ Kısa Erimlilik	Hoşgörü/ Kısıtlama	Güç Mesafesi
K7	,836					
K8	,831					
K10	,819					
K9	,712					
K6	,592					
K25		,848				
K24		,824				
K23		,773				
K26		,755				
K14			,872			
K15			,759			
K16			,647			
K12			,634			
K20				,818		
K17				,717		
K19				,714		
K18				,681		
K29					,756	
K28					,753	
K27					,613	
K2						,842
K3						,773
K1						,710
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü						,729
Bartlett'in Küresellik Testi					Yaklaşık Ki-Kare	972,744
					df	253
					Sig.	,000

Tablo 13'teki her bir maddenin aldığı değerler incelendiğinde, maddelerin aldığı faktör yükleri görülmektedir. Buna göre, değişkenler arasında en yüksek yük değerini K14, .872 değeri ile 3.faktör altında almıştır. Kültür ölçeğinin KMO değeri ,729 olarak tespit edilmiştir.

3.5.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin ifade edilmesinde kullanılmaktadır. Simgesi r olan korelasyonda, değişken sayısı iki ya da daha fazla olabilir. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki; $-1 \leq r < -0,7$ ise kuvvetli (-), $-0,7 \leq r < -0,3$ ise orta (-), $-0,3 \leq r < 0$ ise zayıf (-), $0 < r \leq 0,3$ ise zayıf (+), $0,3 < r \leq 0,7$ ise orta (+), $0,7 < r \leq 1$, ise kuvvetli (+) olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

Tablo 14'te değişkenlerin boyutlarına ilişkin korelasyon analizi verileri yer almaktadır. Buna göre; 0.05 anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderlik değişkeninin boyutlarından hizmet ile aynı değişkenin diğer boyutlarından biri olan vizyon arasında kuvvetli pozitif yönlü bir ilişki ($r=,805$) tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik değişkeninin boyutlarından vizyon ile kültür değişkeninin güç mesafesi boyutu arasında ilişki tespit edilememiştir. Diğer veriler incelendiğinde boyutlar arasında çoğunlukla + yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14: Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Özgecilik	1									
2. Centilmenlik	,382**	1								
3. Sivil Erdem	,375**	,470**	1							
4. Güç Mesafesi	-,197	,191	,027	1						
5. Belirsizlikten Kaçınma	,465**	,166	,296**	,052	1					
6. Bireysellik-Toplumculuk	,319**	,556**	,291*	,245*	,263*	1				
7. Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik	,511**	,222	,369**	,005	,469**	,210	1			
8. Erillik-Dışılık	,092	,387**	,091	,402	,061	,457**	,189	1		
9. Hoşgörü-Kısıtlama	,440**	,530**	,559**	,134	,344**	,476**	,352**	,294*	1	
10. Vizyon	,399**	,532**	,273*	,000	,177	,185	,253*	,234*	,327**	1
11. Hizmet	,442**	,570**	,245*	-,046	,210	,220	,299**	,203	,168	,805**

*p < 0.05, ** p < 0.01

3.6.Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 15'te HL ve ÖVD ile ilgili basit doğrusal regresyon analizi verileri yer almaktadır. Tablodaki verilere göre R değeri ,537'dir; iki değişken arasında pozitif bir ilişki vardır. Düzeltilmiş R Kare değeri % 27,8'dir; buna göre örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %27,8'i hizmetkâr liderlik değişkenine bağlıdır. Anova tablosundaki anlamlılık değeri sig., 0,05'ten küçüktür, bu sebeple regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Katsayılar tablosundaki beta katsayısına (,537) bakıldığında ise, HL değişkenindeki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, ÖVD değişkeninin standart sapmasında %53,7'lik artış olacağına işaret etmektedir.

Çalışmanın hipotezlerinden olan **H₁**'i (Hizmetkâr liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemektedir) yukarıdaki veriler ışığında kabul etmek mümkündür. Elde edilen verilere göre, hizmetkâr liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.

Tablo 15: Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,537 ^a	,288	,278	,45392

a. Tahmin Edici (Sabit): Hizmetkar Liderlik

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	6,167	1	6,167	29,932	,000 ^b
	Residual	15,247	74	,206		
	Toplam	21,414	75			

a. Bağımlı Değişken: ÖVD

b. Tahmin Edici (Sabit): Hizmetkar Liderlik

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	ÖVD	3,055	,234		13,062	,000
	Hizmetkâr Liderlik	,316	,058	,537	5,471	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖVD

Tablo 16’da görüldüğü üzere modele aracı değişken olan kültür (K) eklenmiştir. K, modele eklendiğinde; HL’nin ÖVD üzerindeki etkisi Beta = ,537 (p<.01) değerinden Beta = ,413 (p<.01) değerine azalmıştır. Bulgular, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürün etkisi (aracı rolü) olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla **H2** hipotezi (Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kültürün aracı etkisi vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 16: Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kültüre İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata	
1	,537 ^a	,288	,278	,45392	
2	,669 ^b	,447	,432	,40277	

a. Tahmin Edici (Sabit): Hizmetkar Liderlik

b. Tahmin Edici (Sabit): Hizmetkar Liderlik, Kültür

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	6,167	1	6,167	29,932	,000 ^b
	Residual	15,247	74	,206		
	Toplam	21,414	75			
2	Regresyon	9,572	2	4,786	29,503	,000 ^c
	Residual	11,842	73	,162		
	Toplam	21,414	75			

a. Bağımlı Değişken: ÖVD

b. Tahmin Edici (Sabit): Hizmetkar Liderlik

c. Tahmin Edici (Sabit): Hizmetkar Liderlik, Kültür

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant)	3,055	,234		13,062	,000
	Hizmetkar_Liderlik	,316	,058	,537	5,471	,000
2	(Constant)	1,620	,376		4,312	,000
	Hizmetkar_Liderlik	,243	,054	,413	4,538	,000
	Kültür	,458	,100	,417	4,581	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖVD

3.7.Hipotezlerin Kabul / Red Durumları

Yapılan analizler sonucunda varılan hipotezlerin kabul / red sonuçları Tablo 17’deki gibidir.

Tablo 17: Araştırma Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin Bulgular

Hipotezler	Kabul	Red
H1: Hizmetkâr liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.	✓	
H2: Hizmetkâr liderlik algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kültürün aracı etkisi vardır.	✓	

3.8.Çalışmanın Kısıtları

Araştırmanın anket uygulaması, yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada gerçekleştirilmiştir. Söz konusu firmada, elektronik ortam üzerinden yapılan anket uygulaması neticesinde 76 katılımcıdan veri elde edilmiştir. *Covid-19 pandemi dönemine denk gelen araştırmada, salgın çok önemli bir kısıtlılık olarak olumsuz etkilerde bulunmuştur.* Bu sebeple, birden fazla işletmede araştırma yapma olanağı elde edilememiş, söz konusu firmadan ise ilgili yöneticilerin yerinde ziyaret edilmesine; İnsan Kaynakları Direktör ve çalışanlarıyla yakın iletişime geçilmesine rağmen daha yüksek bir katılım sağlanamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kültür kavramları, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde yönlendirici bir etki bırakan liderlik, beklentilerin ötesinde bir davranış olarak gözlemlenebilen örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel ve toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olmakla birlikte örgütler bakımından da önem arz eden kültür, literatürde olduğu kadar iş yaşamında da kendine yer bulmaktadır.

Çalışmamızda; liderin örgüt üyelerine karşı tutumunun, onların örgütsel davranışlarına olan yansımaları ortaya koymak ve kültürün bu ilişkideki etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgularla, konuya ilişkin yapılacak yeni araştırmalara yol gösterdiğimiz ve yazına katkı sağladığımız düşünülmektedir. Çalışmayı özgün kılan taraf öncelikle liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde ulusal kültürü diğer devletlerden ayırdığı düşünülen boyutların test edilmesidir. İkinci olarak örneklem kütesinin Çanakkale’de faaliyette bulunan ve uluslararası ticaret yapan büyük işletmelerden (holding) seçilmesidir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının ölçülmesi planlanmış, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin boyutları konuya dâhil edilmiştir. İki değişkenin ilişkisinde kültürün aracı etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın anket uygulaması, yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada gerçekleştirilmiştir. Söz konusu firmada, elektronik ortam üzerinden yapılan anket uygulaması neticesinde 76 katılımcıdan veri elde edilmiştir. *Covid-19 pandemi dönemine denk gelen çalışmada, salgın çok önemli bir kısıtlılık olarak olumsuz etkilerde bulunmuştur.* Bu sebeple, birden fazla işletmede araştırma yapma olanağı elde edilememiş, söz konusu firmadan ise ilgili yöneticilerin yerinde ziyaret edilmesine; İnsan Kaynakları Direktör ve çalışanlarıyla yakın iletişime geçilmesine rağmen daha yüksek bir katılım sağlanamamıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; ölçeklerin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (Cronbach Alpha katsayısı HL ölçeği için .970, ÖVD ölçeği için .915, K ölçeği için .884 olarak gerçekleşmiştir). Ayrıca, frekans dağılımları, demografik özelliklere ilişkin bulguların grafik gösterimi, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konulmuştur. KMO testi ile (HL = ,873; ÖVD = ,733; K = ,729 ve sig. = ,000 değerleri ile) faktör analizine uygunluk tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında çoğunlukla pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri ile ise H1 ve H2 hipotezleri kabul edilebilir bulunmuştur.

Özetle bu çalışma ile birlikte: örgütsel vatandaşlık davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur (H₁). Kültürün ulusal (makro) ölçekte belirleyici özelliklerinin hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (H₂). Yapılan analizlerde elde edilen sonuçların ortaya çıkmasında örneklem sayısının etkisi unutulmamalıdır. Benzeri çalışmalarda daha fazla sayıda örnekleme ulaşılması ve bununla birlikte birden fazla ve farklı sektörlerdeki işletmelerde anket uygulamalarının gerçekleştirilmesi daha kapsamlı sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Çanakkale özelinde yürütülmeye çalışılan araştırmanın popülasyonu farklı şehirlerden seçimlerle zenginleştirilirse elde edilecek sonuçların daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

The Mediating Role of Culture in the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior

EXTENDED SUMMARY

Introduction

Since the very beginning of their existence, humans, just like any other species, have struggled to stand on their feet and to survive. To ensure their survival, they have continued to exert dominance over all other beings in their interactions with them. As a social entity, individuals try to make their relations with family and other social groups operative, while focusing on developing new technologies that will reinforce their power. While the individual is born into a certain living environment, s/he reshapes society and nature through the actions that are the products of their labor (will). The human struggle to survive/reconstruct represents a culture in general sense. Culture finds a home in organizations and emerges as a system of shared values and beliefs that guide institutional behaviors (Schermerhorn, 2008: 89). The system of norms, beliefs, and social values that distinguish organizations from each other and are shared amongst the members of such organizations and translated into an attitude or behavior, represents an organizational culture (Robbins and Judge, 2017: 565; Colquitt et al., 2019: 510).

Another concept that influences organizational activities is the leader, who is defined as a position that directs human activities and guides his or her followers in the workplace (Nelson and Quick, 2000: 384). On the other hand, leaders, just like organizations, are entities that are born into and raised in the same culture. However, this does not imply that each leader will demonstrate the same administrative style. The organizational culture is affected by the choices the leader makes and the decisions s/he will adopt, which also reflect on organizational citizenship perception. Activities are carried out within an organizational structure in line with certain rules and expectations. However, behaviors such as organizational citizenship that go above and beyond expectations are regarded as positive traits.

In this paper, we will research the impact of servant leader perception exhibited by those leaders and executives who steer the strategies and policies of enterprises on the behavior of organizational citizenship. We will also attempt to discover to what extent the national culture is a determinant in the above-mentioned process. In line with the above-mentioned objective, a survey was administered at one of the manufacturing companies of a holding that is assumed to have completed its institutionalization at the level of Turkey in order to measure the correlation between the variables.

Theoretical Framework

Culture is a concept that primarily comprises a system of values. In addition to the foregoing, symbols, heroes, and rituals also indicate that the culture has a more extensive meaning (Hofstede, 2001: 10). According to a definition, "culture" means the values that are learned and transferred (Doğan, 2012:16). As one can observe, the common denominator of both descriptions is values. Values emerge in life as an important factor that shapes human behavior.

Culture is suggested to have three layers, namely "artifacts, espoused beliefs, and values, along with its basic underlying assumptions." The visibility of behaviors and the determination of perceptions, thoughts, and ideas are also discussed in relation to cultural levels (Schein, 2010:24). As can be understood from these expressions, the culture cannot be evaluated separately from the thoughts and behaviors. As a result, it is impossible to imagine a culture without thinking about it and acting on those thoughts.

Along with individual life, collective life is also one of the human-specific characteristics. As required by collectivism, culture can be regarded as an element in collective life. Culture, which can be considered a cognitive phenomenon, retains its importance as a component of social life (Doanalp et al. 2014: 276).

Geert Hofstede is one of the scientists who worked on organizational culture and researched the cultural characteristics of the nations (Hofstede, 1983:83). The research by Hofstede is international. Many countries and businesses have conducted research in this area (Silverthorne, 2005: 9). Over time, Hofstede Research debated six cultural dimensions: "power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, long-term orientation-short-term orientation, indulgence-restraint" (Hofstede, accessed on 3/24/2021).

A leader is someone who is in front of his or her followers through his or her leading role. Leading is the duty of a leader (Güney, 2012: 36). Consequently, a leader must not be regarded as someone who is strictly dependent on or adherent to the directions (Zaleznik, 1998: 69–70). A leader is supposed to have many characteristics. Included amongst them are patience, consistency, farsightedness, and trustworthiness. Leadership "is the exertion of driving influence to enable the members of the institution to outperform beyond their routines and obtain contributions for institutional transformation" (Akdemir, 2008: 60–61, 65). As can be understood from the above leadership-related statements, followers constitute the other side of leadership. Individuals who have expectations from the leader are referred to as followers. On the other hand, selectiveness is also regarded as one of the characteristics of followers (Owen et al., 2011: 186). As can be understood from the definition, leadership is like a mechanism that drives the people for whom it is responsible. While the leader

directs his or her followers, the followers, on the other hand, are guided into the actions that are expected of them.

One of the many types of leadership is servant leadership. Being a servant leader requires a leader to embody some characteristics. Included in the characteristics to be possessed by the servant leader, which were enriched through the contributions of Greenleaf, are "listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, and building community" (Spears, 2010: 7–29). Apart from these, included in the fundamental characteristics of a servant leader are egalitarianism, humility, help-focusedness, and unbiasedness (McShane and Von Glinow, 2016: 219–220). One of the servant leadership models developed so far is the one by Dennis and Winston. "Empowerment, vision, and service" are factors of the model developed by Dennis and Winston (2003: 455–469).

A certain amount of sensitivity must be respected in the relationship between followers and the servant leader. The servant leaders are required to encourage their followers, to place people in their foci, to act ethically, and to be a role model (Yıldız, 2016: 212-213). The servant leader, who is expected to make a cultural contribution to the organization, is a role model for his or her followers. The servant leader who contributes to his or her followers' learning process benefits the individual, the group within an organization, and thus the entire organization (Reed et al. 2011: 422).

Some behaviors in organizations take place in a certain order. While they emerge in a specific order, behaviors that emerge from necessity also represent a formative behavioral form. Such behaviors may develop as a result of necessity. Apart from these, the behaviors that emerge and are defined as "extra-role behavior" are exhibited as organizational citizenship actions on a voluntary basis as a result of benevolence (Bolat, 2008: 119).

The organizational citizenship behavior, a concept "which cannot be found on the official job descriptions," is a voluntary type of behavior (Robbins and Judge, 2015: 26). The five dimensions of organizational citizenship behavior are altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue (Organ, 1997: 90–95).

Conclusion

The concepts of servant leadership, organizational citizenship behavior, and culture constitute the foundations of this paper. While leadership, which makes a guiding impact on enterprises, is an organizational citizenship behavior that can be observed as exceeding expectations and is an inevitable part of social life, the culture, which poses significance in organizations, finds its voice not only in literature but also in business life. In our paper, we intend to examine the reflections of the behavior of the leader towards the members of the organization on their organizational behavior and the

influence of the national culture on this relationship. What makes this paper unique is; first tests those dimensions that are considered to distinguish a national culture from other states in the relationship between leadership style and organizational citizenship. And second, its sample population has been selected from large enterprises (holdings) that are operational in Çanakkale and engaged in international trade. The findings obtained at the end of the research enable us to consider that this paper fills in a gap in the said field, forms a foundation for new research, and contributes to the literature.

In a nutshell, through this paper, the existence of a meaningful correlation between organizational citizenship behavior and servant leadership is demonstrated (H_1). It is concluded that the decisive characteristics of the culture at the macro (national) level have an intermediary impact on servant leadership and organizational behavior (H_2). The size of the sample must be considered in the results of the analyses performed. In order to reach more extensive conclusions, it is important to reach larger samples, along with administering surveys at multiple enterprises in multiple industries in similar studies. It is considered that the conclusions and results to be obtained will be more descriptive if the sample population of the research that we attempted to conduct in Çanakkale example, is enriched by making selections from other cities too.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa
- Arslan, M. (2012). Ziya Gökalp'te Kültür ve Uygarlık Anlayışı, İstanbul University Journal of Sociology, 3(10), 11-19.
- Basım, H.N.; Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61 (4), 83-101.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Colquitt, J. A.; LePine, J. A.; Wesson, M. J. (2019). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, McGraw-Hill, New York.
- Çerik, Ş. (2008). Yönetim İletişim Kültür (6. Kısım: Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı). Diğer Yazar: Jale Minibaş Poussard, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Daft, R. L. (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak, (Kısım 4/9: Kurumsal Kültür ve Değerler, Çeviren: Sait Gürbüz), Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Dennis, R.; Winston, B. E. (2003). A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument, Leadership and Organization Development Journal, 24 (8), 455-459.
- Diñer, M. K.; Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. Erciyes İletişim Dergisi Akademia, 2 (2), 2-18.
- Doğan, B. (2012). Örgüt Kültürü, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Doğan, E. Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık., Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Doğanalp, B.; Kocabacak, A.; Yüceller, A. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim (10.Bölüm: Stratejik Yönetimin Farklı Ülke Kültürlerinde Uygulanması). Editörler: Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Erkmen, T. (2008). Yönetim İletişim Kültür (1. Kısım: Yönetim İle İlişkisi Bakımından Örgüt Kültürü Süreci ve Uygulamaları). Diğer Yazar: Jale Minibaş Poussard, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Green, M. T.; Rodriguez, R. A.; Wheeler, C. A.; Hinojosa, B. B. (2015). Servant Leadership: A Quantitative Review of Instrument and Related Findings, Servant Leadership: Theory and Practice, 2 (2), 76-96.

- Gülova, A. A.; Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business And Economic Research Journal*, 3 (3), 49-76.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S.; Şahin, F. (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-89.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences Comparing Values Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.
- Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> (Erişim Tarihi : 24.03.2021).
- Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- McShane, S. L.; Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış. Çeviri Editörleri: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt, 13.Bölüm Çeviren: Abdullah Kıray*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Nelson, L. D.; Quick, J. C. (2000). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, South Western College Publishing, Ohio.
- Newstrom, J. W.; Davis, K. (2006). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, Tata Mcgrow-Hill Publishing, New Delhi.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Owen, H.; Hodgson, V.; Gazzard, N. (2011). *Liderlik El Kitabı Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz*, Çev. Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bacrach, D. G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26 (83), 513-563.
- Rachmawatti, A. W.; Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 115, 387 – 393.
- Reed, L. L.; Cohen, D. V.; Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.

- Robbins, S. R.; Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. Çeviri Editörü: İnci Erdem, 16.Bölüm Çeviren: Belgin Aydın, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Pearson, London.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'in Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture & Leadership*, John Wiley and Sons., New Jersey.
- Schein, E. ve Schein, P.(2017). *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley, New Jersey.
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management*, John Wiley, New Jersey.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press., New York.
- Smith, C. A.; Organ, D. W.; Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Şimşek, M.Ş.; Akgemci, T.; Çelik, A. (2010). *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Taşçı, D.; Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 373-382.
- Topaloğlu, C.; Yalçıntaş, M. (2017). Yerel Yönetimlerde Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Global Business Research Congress*, 3, 431-441.
- Topaloğlu, C. (2019). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Topaloğlu, M.; Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Vries, M. K. De (2007). *Liderliğin Gizemi*. Çeviren: Zülfü Dicleli, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- Yıldız, M. L. (2016). *Liderlik Çalışmaları* (7.Bölüm: Etik Liderlik: Ahlaklı İnsan Olmak), Editör. Müge Leyla Yıldız, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Zaleznik, A. (1998). Harvard Business Review on Leadership (Managers and Leaders: Are They Different), Harvard Business School Publishing, Boston.

Zencirkıran, M. (2017). Sosyoloji, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

EKLER: DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖLÇEKLER

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki İfadeler

1. Yöneticim, katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır.
2. Yöneticim, açık hedefler belirler.
3. Yöneticim, gerçekçi hedefler belirler.
4. Yöneticim, sorunları çözmek için, çalışanlar tarafından faydalı kabul edilen çözümleri ileri sürer.
5. Yöneticim, sorunları çözmek için, çalışanlar tarafından verimli kabul edilen çözümleri ileri sürer.
6. Yöneticim, takımda herkese değer verir.
7. Yöneticim, çalışanlar hata yaptığında affeder.
8. Yöneticim, çalışanlar için en iyiyi ortaya koyar.
9. Yöneticim, üretim sürecinin geliştirilmesiyle ilgili çalışanlara örnek olmaya çalışır.
10. Yöneticim, başkalarına hizmet ederken dikkat çekmek istemez.
11. Yöneticim, hizmet ettiği insanlardan birşeyler öğrenir.
12. Yöneticim, başkalarına hizmet ederken kendisinden ödün verir.
13. Yöneticim, kendisine hizmet edilmesinden çok, başkalarına hizmet etmeyi sever.
14. Yöneticim, her işletmenin yüksek amaçları olması gerektiği inancını destekler.
15. Yöneticim, duygularını açıkça ifade eder.
16. Yöneticim, açıkça ifade ettiği duygularını işletmenin geleceği için uygular.
17. Yöneticim, işletmenin hedeflerini bilir.
18. Yöneticim, işletmenin toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.

Kültür Ölçeğindeki İfadeler

1. Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.
2. Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.
3. Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.
4. Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.
5. Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.
6. Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.
7. Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.
8. Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.
9. İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.
10. Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.
11. Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.
12. Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.
13. Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.
14. Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.
15. Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.
16. Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.
17. İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.
18. Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.
19. Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.
20. Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.
21. Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.
22. İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.
23. Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.
24. Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.
25. Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.
26. Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.
27. Olumlu duygular, daha çok hatırlanmaktadır.
28. Bireylerin kendisini ifade etmesi önemlidir.
29. Bireyler kendisini çok mutlu hissedebilmelidir.
30. Zamanın boşa geçmemesi önemlidir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğindeki İfadeler

1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.
3. İşle ilgili sorun olduğunda elimdeki malzemeleri diğer çalışanlarla paylaşıyorum.
4. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için zaman ayırırım.
5. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerde geçiririm.
7. Çalıştığım işletmenin olumlu imaj edinmesini sağlayacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.
8. Mesai saatlerinde kişisel işlerim için zaman harcamam.
9. Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.
10. Beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.
11. Birlikte çalıştığım insanlar için sorun çıkarmamaya gayret ederim.
12. Zamanımı, önemsiz sorunlarla ilgili şikâyet ederek boşa harcamam.
13. Mesai ortamı ile ilgili sorunlara odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.
14. Mesaide karşılaştığım olumsuzluklara karşı gücenmem.
15. Mesaide karşılaştığım olumsuzluklara karşı kızgınlık duymam.
16. İşletme içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.
17. Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum.
18. Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.
19. İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.
20. İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.
21. Gelişime yönelik faaliyet içeren her türlü projede yer alırım.
22. Gelişime yönelik faaliyet içeren her türlü araştırma gruplarında yer alırım.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i> % 100	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Şahin ÖRNEK Yener PAZARCIK Umut EROĞLU Ahmet İhsan ŞAMDAN
Tasarım / <i>Design</i> % 100	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Şahin ÖRNEK Yener PAZARCIK Umut EROĞLU Ahmet İhsan ŞAMDAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i> % 100	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Şahin ÖRNEK Yener PAZARCIK Umut EROĞLU Ahmet İhsan ŞAMDAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i> % 100	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Şahin ÖRNEK Yener PAZARCIK Umut EROĞLU Ahmet İhsan ŞAMDAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i> % 100	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Şahin ÖRNEK Yener PAZARCIK Umut EROĞLU Ahmet İhsan ŞAMDAN