

## HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ: KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARDA BİR ARAŞTIRMA\*

Buse ERTAN<sup>1</sup>, Azmi YALÇIN<sup>2</sup>

### Makale Bilgisi

DOI: 10.35379/cusosbil.1243961

*Makale Geçmişi:*

Geliş 30.01.2023

Kabul 22.09.2023

*Anahtar Kelimeler:*

*Hizmetkâr Liderlik,*

*Lider Üye Etkileşimi,*

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.*

*Aracı Rol.*

### ÖZ

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine literatürde sıklıkla yer verilmiş olsa da bu ilişkinin mekanizmalarının ve sınırlayıcı koşullarının neler olduğu yeterince ele alınmamıştır. Bu çalışmada, bu boşluğu doldurmak amacıyla hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Adana'da faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan 173 kişiden toplanan veri değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin pozitif yönde tam aracılık etkisine sahip olduğu olduğu bulunmuştur.

## THE MEDIATING ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE IN THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: A RESEARCH IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

### Article Info

DOI: 10.35379/cusosbil.1243961

*Article History:*

Received 30.01.2023

Accepted 22.09.2023

*Keywords:*

*Servant Leadership,*

*Leader Member Exchange,*

*Organizational Citizenship*

*Behavior.*

*Mediation Role.*

### ABSTRACT

In the literature, the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior has been addressed; however, the mechanisms and boundary conditions of this relationship have not been sufficiently explored. In this study, with the aim of filling this gap, we investigate the mediating effect of leader-member exchange on organizational citizenship behavior in the effect of servant leadership. Accordingly, we assessed the data gathered from 173 people that are working in non-profit organizations in Adana. Simple linear regression and hierarchical regression analyses were conducted to test the hypotheses of the study. Results of the analyses indicate that servant leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, and leader-member exchange positively mediates the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior.

\*Bu çalışma, Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Adana'da Faaliyet Gösteren Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Üzerine Bir Uygulama (2021) başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Arş.Gör., Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, bertan@cu.edu.tr, ORCID:0000-0003-0733-3089.

<sup>2</sup> Prof.Dr., Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, azmiyalcin@cu.edu.tr, ORCID:0000-0002-9323-3350.

Alıntılanak için/Cite as: Ertan, B. ve Yalçın, A. (2023), Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (3), 1-19.

## GİRİŞ

Modern örgütler günümüzde zorba liderlik, gücün kötüye kullanımı, etik olmayan uygulamalar, sosyal izolasyon, iş yerinde ötekileştirilme, çalışanların psikolojik sağlığının ihlal edilmesi ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi birçok sorunlarla uğraşmaktadırlar (Sendjaya vd., 2008). Bu bağlamda etik liderlik, dönüştürücü liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi değer yaratan liderlik yaklaşımlarına ilgi giderek artmaktadır (Sendjaya vd., 2008). Değer yaratan liderlik türlerinden biri olan hizmetkâr liderlik, izleyicilerinin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak hizmet etmekte, izleyicilerinin gelecekte ihtiyaçları olan liderlik yetenekleri hususunda tam potansiyele ulaşmalarını sağlamakta ve diğer bireylerin çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstün tutarak güven oluşturmaktadır. Bu yönleriyle tüm geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderlik, aynı zamanda etik ilkelerini koruyarak çalışanların gelişimine öncelik veren bir liderlik türüdür (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderin amacı, çalışanları hizmet eden ve örgüt kaynaklarını koruyan bireyler haline getirmektir (Vondey, 2010). Esasında hizmetkâr liderlik, liderin rol ötesi davranışlarda bulunduğu ve çalışanlara rol model olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu süreçte liderler, çalışanlarını rol ötesi davranışlar sergilemeye sürüklemektedir. Bu durum, Bandura ve Walters'ın sosyal öğrenme teorisi ile açıklanmaktadır (Wu vd., 2020). Sosyal öğrenme teorisi, insanların başkalarıyla, genellikle liderler gibi daha yüksek statü, deneyim veya güç sahibi kişilerle etkileşimleri yoluyla becerilerini geliştirdiklerini öne sürmektedir. Sosyal öğrenme yoluyla izleyicilerinde davranış değişikliğine neden olan liderler, doğrudan teşvik, eğitim ve düzeltici geri bildirim sağlayarak ve rol model olarak izleyicilerini etkilerler. Teoride liderlerin izleyicilerdeki hedef davranışları değiştirmede başarılı olmaları için güvenilirliklerinin ve yeterliliklerinin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Wu vd., 2020). Hizmetkâr liderler, takipçilerinin davranışlarını etkilemek için iyi bir konumdadırlar. Hizmetkâr liderlerin, takipçilerin ihtiyaçlarına öncelik vermeleri ve takipçilerin refahını öncelik haline getirmeleri (Liden vd., 2008), onları güvenilir bir kaynak haline getirerek, takipçilerinde davranış değişikliği girişimlerinin başarı oranını arttırmaktadır (Wu vd., 2020). Araştırmalar, hizmetkâr liderlerin daha memnun, bağlılığı ve adanmışlığı yüksek, daha iyi performans gösteren izleyiciler yetiştirdiklerini göstermektedir (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını arttırarak resmi rollerinin ötesine geçmelerini teşvik etmektedirler (Ehrhart vd., 2004). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye literatürde sıkça yer verilmiş olsa da bu ilişkinin altındaki mekanizmalara ve sınırlayıcı koşullara yeterince değinilmemiştir (Newman vd., 2017). Örgütsel davranış literatüründeki bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmada hizmetkâr liderlerin çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmelerinde aracı mekanizma olarak lider-üye etkileşimi ele alınmaktadır. Bu amaçla bu çalışmada şu sorulara cevap aranmaktadır: Birincisi, sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderlik çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına neden oluyor mu? İkincisi, lider-üye etkileşiminin bu etkinin ortaya çıkmasında aracılık rolü var mı? Bu soruların ışığında bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken rolünü tespit etmektir.

Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma (Graen, Liden, vd., 1982) çalışan memnuniyeti (Graen, Novak, vd., 1982) terfi etme (Wakabayashi vd., 1988) performans değerlendirmesi (Graen, Liden, vd., 1982) ve rol ötesi performans (Wayne ve Green, 1993) gibi örgütsel sonuçlara etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda bazı modeller geliştirilse de lider-üye etkileşiminin gelişim süreci ve liderlerin bazı üyelerle daha nitelikli ilişkiler geliştirmelerinin nedenleri yeterince incelenmemiştir (Bauer ve Green, 1996). Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini Dienesch ve Liden (1986) ile Graen ve Scandura (1986) model olarak ele almışlardır. Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen modele göre lider-üye ilişkisinin başında, lider ile üyenin özelliklerinin birbirine benzerliği önem taşırken zamanla kaynakların mübadelesi ve üyelerin yeterlikleri önem kazanmaya başlamaktadır. Dienesch ve Liden (1986), güven ve sadakatin, lider-üye etkileşimi sürecinin gelişiminde çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimini en iyi şekilde tanımlayan üç boyut belirlemiş ve bu boyutların temelde sosyal mübadele teorisinin karşılıklılık ilkesine dayandığını belirtmişlerdir. Bu üç boyutun katkı, sadakat ve etki olduğunu ifade etmişlerdir. Dienesch ve Liden (1986), bu üç boyutun lider-üye etkileşiminin temel mübadele aracı olduklarını ve derecelerinin kişiden kişiye farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi niteliği, bu üç boyutun algılanma derecesine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Scandura ve Graen (1984), lider-üye etkileşimi teorisinin kuramsal alt yapısının rol teorisi olduğunu belirtmektedirler. Rol teorisine göre lider, üyesine birtakım görevler vererek onlara rol yüklemektedir. Bu görevleri kendisine tanımlanan roller aracılığıyla yerine getiren üye, liderin güvenini kazanmaktadır. Bunun karşılığında lider ise üyeye bilgi, zorlayıcı görevler, özerklik gibi kaynaklar sunmaktadır (Graen ve Scandura, 1986). Liderlerin üyelere karşılık olarak kaynaklar sunması bir mübadele varlığını göstermektedir. Bu mübadele, Graen (1976) tarafından iş ile ilgili kaynaklarla sınırlandırılrsa da sosyal mübadele teorisine göre sosyal mübadele süreci maddi

ve maddi olmayan çok çeşitli kaynakların değişimini içermektedir. Örneğin, öğüt verme, iş akışı, dostluk kurma, tanınma, sevilme, takdir edilme bunlardan bazılarıdır. Bu da lider-üye etkileşiminin dayandığı kuramlardan bir diğeri olan sosyal mübadele ilişkilerinin çok boyutlu ilişkiler olduğunu göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ise Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ile açıklanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre, taraflardan biri diğere fayda sağladığında diğere taraf buna karşılık verme yükümlülüğü hissetmektedir. İzleyicisine karşı daha olumlu tutum sergileyen, onların gelişimini önemseyen ve çıkarlarına öncelik veren hizmetkâr liderler, izleyicilerinde bir sorumluluk duygusu oluşturarak rol ötesi davranışlar sergilemelerine neden olurlar (Ehrhart vd., 2004).

Bu araştırma modelinin teorik alt yapısını Sosyal Mübadele Teorisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, daha önce farklı kültürlerde ve kâr amacı taşıyan kuruluşlarda (Chiniara ve Bentein, 2018; Harwiki, 2016; Lee vd., 2020; Vondey, 2010; Walumbwa vd., 2010; Wang vd., 2017; Zhao vd., 2016) incelenen ilişki çerçevesi, Adana'da faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kapsamında ele alınmıştır. Hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkisi literatürde daha önce ele alınmış olsa da (Güçel & Begeç, 2012; Harwiki, 2016; Lee et al., 2020; Wu et al., 2020; Zhao et al., 2016) lider-üye etkileşiminin aracı rolünün incelendiği oldukça az çalışma bulunmaktadır (örn: Newman et al., 2017). Buna ek olarak, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde aracı değişken olarak lider-üye etkileşiminin sivil toplum kuruluşlarında ele alındığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın, lider ile üye arasında gerçekleşen etkileşimlerin örgütsel sonuçlara etkisini incelemesi yönüyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda temel amacı kâr elde etmeyen örgütlerde liderin davranışları ile üyelerin davranışı arasında bir köprü görevi gören lider-üye etkileşiminin işlevi ele alınmaktadır. Hizmetkâr liderliğin örgüt dışındaki paydaşlara ve topluma da hizmet etme amacında olması, yalnızca örgüt içinde sınırlı kalmayan ve yaşamın her alanını kucaklayan bir liderlik tarzı olması (Graham, 1991), araştırmayı sivil toplum kuruluşlarında gerçekleştirme konusunda teşvik etmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı, ilk olarak Greenleaf (1977) tarafından kullanılmıştır. Greenleaf (1977), kavramı ortaya atarken Herman Hesse'in "Doğu'ya Yolculuk" adlı eserinden ilham almıştır. Ona göre, bağlılığı hak eden otoritenin öncelikle hizmet etmeye dayalı ahlaki prensiplere sahip olması gerekmektedir. İnsanların gelişimi güzel olarak kişileri ve kurumları otorite olarak kabul etmesi beklenemez. Ancak hizmetkâr olarak güvenilen kişiler lider olarak kabul edilmektedir. Bu prensibin liderler tarafından kabul edilme derecesine göre gelecekte varlığını sürdürebilen kurumlar, hizmetkârlar tarafından yönetilen kurumlar olacaktır (Greenleaf, 1977). Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr liderlik önce hizmet etme isteği ile başlar ve daha sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeye dönüşür. Hizmetkâr liderler, önceliği liderlik etmek olan liderlerden farklıdır. Önceliği liderlik etmek isteyen bireylerde maddi sahiplikler ve güç sahibi olma isteği vardır. Hizmetkâr liderler ise hizmet etmek için lider olmak isterler (Greenleaf, 1977). Yani hizmetkâr liderlik, kişisel tatminin ötesine geçerek çalışanları güçlendirmenin hâkim olduğu bir iş ortamı yaratmaktadır. Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan ve izleyicilerinin maksimum potansiyele ulaşmaları için gayret eden liderlerdir (Liden vd., 2008). Bu gayretlerinin amacı bireysel ya da örgütsel değildir. İzleyicilerinin gelişimlerini amaç edinirler (Ehrhart vd., 2004).

Buna ek olarak hizmetkâr liderler, izleyicilerde topluma faydalı olma ve hizmet etme ruhunu geliştirerek iş yerinin sınırlarını aşmaktadırlar. Liderlerin davranışları, izleyicileri tarafından güvenilir, etik ve düşünceli olarak değerlendirildiğinden güven ortamı oluşmaktadır. Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin kişisel ve mesleki gelişimini desteklerken onların duygusal ihtiyaçlarıyla da ilgilenmektedirler (Page & Wong, 2000). Böylece hizmetkâr liderler izleyicilerine resmi iş sözleşmesinin ötesinde de destek sağlamaktadırlar (Liden vd., 2008).

Liderlik teorilerinden ayrılarak onların ötesine geçmeyi başaran hizmetkâr liderlik, farklı araştırmacılar tarafından farklı alt boyutlarla kavramsallaştırılmıştır. Örneğin Spears (1998), Greenleaf'ten (1977) yola çıkarak hizmetkâr liderliğin on alt boyutunun (1) dinleme, (2) empati kurabilme, (3) iyileştirme, (4) farkındalık, (5) ikna edebilme, (6) kavramsallaştırma, (7) önsezi, (8) kâhyalık, (9) insanların gelişimine adanmışlık ve (10) topluluk oluşturma olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmanın hizmetkâr liderlik alt boyutları Liden vd. (2008) takip edilerek (1) duygusal iyileştirme, (2) topluma değer yaratma, (3) kavramsal yeteneklere sahip olma, (4) güçlendirme, (5) izleyicilerinin başarısına ve gelişimine yardımcı olma, (6) izleyicilerine öncelik verme ve (7) etik davranma olarak kabul edilmiştir.

### **Lider-Üye Etkileşimi**

Temeli rol teorisine dayanan ve dikey ikili bağlantı modelinin (Dansereau vd., 1975) geliştirilmesi sonucunda literatüre kazandırılan lider-üye etkileşimi teorisi, üyelerin rol geliştirme süreçleri sonucunda farklı rol tanımlamaları yaptıklarını ve liderleriyle farklı nitelikte ilişkiler kurduğunu belirtmektedir. Oluşturulan farklı rol kimliklerine ek olarak, liderin zaman ve enerji kısıtlarına sahip olması, az sayıda üye ile yakın ilişki geliştirebilmesine neden olmaktadır. Grubun geri kalan üyeleri ile lider, resmi otoriteye bağlı ve kurallara dayalı ilişkiler geliştirmektedir (Dienesch & Liden, 1986).

Lider ile etkileşim niteliklerine göre üyeler iç grup üyeleri ve dış grup üyeleri olarak iki grupta incelenmektedirler (Dienesch & Liden, 1986). İç grup; liderle nitelikli ilişkiler geliştirebilen ve liderle etkileşimleri yüksek güvene, desteğe, resmi ve resmi olmayan ödüllere dayanan üyelerden oluşmaktadır. Dış grup ise lider ile etkileşimleri düşük güvene, az etkileşime, sınırlı desteğe ve ödüllere dayalı olan ve liderle dikey yönlü ilişkilere sahip üyelerden oluşan gruptur.

Dansereau vd. (1975) geleneksel liderlik teorilerinin iki temel varsayımının bulunduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, izleyicilerin algısal, yorumlama ve tepkisel yönden homojen olması ikincisi ise liderin tüm izleyicilerine aynı şekilde davranmasıdır. Bu nedenle şimdinin geleneksel teorileri olarak kabul edilen liderlik teorileri (Bektaş, 2016), liderin iş grubuna karşı sergilediği ortalama liderlik davranışlarını araştırmaktadırlar. Dansereau vd. (1975), liderlik literatüründe görülen yavaş ilerlemeyi ortalama liderlik yaklaşımına dayandırmaktadırlar. Zamanla bu yaklaşımın aksine, liderin çalışma grubu içindeki her üyesi ile farklı ilişkiler geliştirdiği görülmüştür. Böylelikle liderliği anlamak için liderin üyeler ile olan etkileşimlerinin incelenmesinin gerekliliği anlaşılmıştır. Liderin her üye ile farklı ilişkiler geliştirdiği zamanla kabul edilmeye başlanmıştır (Dansereau vd., 1973). Dansereau vd. (1973), ortalama liderlik ile dikey ikili bağlantılı teorisini, ikisinin de işten ayrılma üzerindeki etkisinden yola çıkarak karşılaştırmışlardır. Ortalama liderlik yaklaşımında hata sapması olarak nitelendirilen sapmanın aslında bir hatadan kaynaklanmadığını, liderin ortalama farklı davranışlar sergilemesinden kaynaklandığını bulmuşlardır. Bunun neticesinde dikey ikili ilişkiler, araştırma birimi olarak ele alınmıştır (Dansereau vd., 1975).

Örgütsel davranışın konusunu oluşturan pek çok kavram gibi lider-üye etkileşiminin de çok boyutlu yapısının keşfedilmesi ve ampirik çalışmalarla test edilmesi, kavramın anlaşılmasını ve işten ayrılma (Graen, Liden, vd., 1982), işten ayrılma niyeti (Vecchio & Gobdel, 1984), örgütsel bağlılık (Duchon vd., 1986), performans değerlendirme (Graen, Novak, vd., 1982), özerklik (Scandura vd., 1986), iş memnuniyeti (Vecchio & Gobdel, 1984), örgütsel vatandaşlık davranışı (P. M. Podsakoff vd., 1993; Scandura vd., 1986) gibi örgütsel değişkenlerle olan ilişkisinin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır (Liden & Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu yapıda olduğunu ilk defa ileri süren Dienesch ve Liden (1986) olmuştur. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin rol yapma süreçlerinden oluştuğunu, rol yapmanın ise çok boyutlu bir süreç olarak lider-üye etkileşiminin temelini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Literatürde, lider-üye etkileşiminin niteliğini belirleyen faktörler olarak, lider ile üyenin birbirine duyduğu güven derecesi (Liden & Graen, 1980), üyenin kabiliyeti (Liden & Graen, 1980), lider ile üyenin birbirine gösterdiği sadakat derecesi (Dansereau vd., 1975) karşılıklı mübadelenin eşitliği algısı (Hollander, 1980) ve lider ile üye arasındaki kişisel çekicilik (Dansereau vd., 1975) olduğu belirtilmiştir. Dienesch ve Liden (1986), bu özellikleri temel alarak, lider-üye etkileşiminin boyutlarının (1) algılanan katkı, (2) sadakat ve (3) etki olduğunu ifade etmişlerdir. Dienesch ve Liden (1986), belirledikleri bu üç boyutun, lider-üye etkileşiminin temel mübadele aracı olduklarını ve sürekli değişkenler olarak derecelerinin kişiden kişiye farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi niteliği, bu üç boyutun algılanma derecesine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Liden ve Maslyn (1998), etki, katkı ve sadakat boyutlarına profesyonel saygı boyutunu da ekleyerek kavramı 4 boyutlu olarak ele almışlardır.

### **Sosyal Mübadele Teorisi**

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisi, insan etkileşimlerinin sosyal veya maddi kaynakların mübadelesine dayandığını ve sosyal davranışın mübadele sonucunda ortaya çıktığını ifade eden bir teoridir. Teorinin temel varsayımı, insanların saygı görmek, dikkate alınmak, arkadaşlık kurmak gibi faydalar sağlamak için sosyal ilişkiler geliştirmeleridir. İnsanlar arasındaki mübadelenin amacı, faydayı maksimize ederek zararı minimuma indirmektir. İnsanlar, sosyal ilişkilerinin faydalarını zararlarıyla kıyaslamakta ve zararı faydasını aşarsa ilişkiden uzaklaşmakta ya da ilişkiyi sonlandırmaktadırlar. Blau (1964), mübadele ilişkisinin güvene dayandığını belirtmektedir. Bir taraf diğer tarafa bir fayda sağlarken karşı tarafın bunu karşılıksız bırakmayacağına inanmakta ve karşı tarafa bu konuda güven duymaktadır. Ayrıca mübadele ilişkisinde tarafların uyması gereken

bazı yazılı olmayan şartlar mevcuttur. Bunlar, mübadelenin karşılıklılık, özgecilik, birlikte kazanım, rekabet, makullük, müzakere, sosyal durumun istikrarı gibi şartlardır.

Ekonomik ilişkilerin aksine sosyal ilişkiler açık ve sözleşmeye dayalı değildir. Sosyal mübadele ilişkisi güvene ve sadakate dayalı, karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki türüdür. Örgütlerin ve örgüt liderlerinin, çalışanlara tatmin edici imkânlar sunmasının çalışanlar tarafından performansın artırılması ya da rol ötesi davranışlar sergilenmesiyle karşılık bulması, sosyal mübadele ilişkisine işaret etmektedir. Fayda sağlayan taraf karşı taraftan fayda bekler ve bu karşılıklı fayda sağlandığı sürece ilişkinin devam etmesi beklenmektedir (Bedük & Ertürk, 2015).

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Biçimsel rol davranışları, örgütün faaliyetlerine devam etmesini sağlayan zorunlu davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışların ceza veya ödül gibi resmi yaptırımları bulunmaktadır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise biçimsel rol davranışlarının sınırları dışında yer alan, resmi ceza veya ödül koşuluna bağlanmayan, zorunluluk yerine gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen davranışların tamamıdır (Van Dyne vd., 1994). Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını, iş performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyici davranışlar olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Bateman ve Organ (1983) tarafından “iyi asker sendromu”, Farh vd. (2004) tarafından “iş sözleşmesinde tanımlanmamış eylemler”, Williams ve Anderson (1991) tarafından “hem biçimsel hem de ekstra rol davranışlarının tamamı” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül beklentisi olmaksızın örgütsel verimliliğe katkı sağlayan gönüllü davranışlardır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği; gönüllülük esasına dayanması, resmi iş tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışı olması ve sonucunda ödül beklentisinin olmamasıdır (İplik, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün başarısında etkili olan (Van Dyne vd., 1994) ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan (İplik, 2010) davranışlardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı; kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve üretkenlik gibi örgütsel sonuçları etkileyen (N. P. Podsakoff vd., 2014), temeli etik değerlere dayanan ve bireylerin üretkenliğini arttıran (Turnipseed, 2002) davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, liderlerin de rol ötesi davranışlar sergilemeleri ve izleyiciler için rol model oluşturmaları yoluyla teşvik edilmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre, izleyicilerin liderin rol ötesi davranışlarına rol ötesi davranışlarla karşılık vermeleri beklenmektedir (Ehrhart vd., 2004). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını, (1) Diğerkâmlık, (2) Sivil erdem, (3) Centilmenlik, (4) Nezaket ve (5) Vicdanlılık olarak belirlemiştir.

### **LİTERATÜR TARAMASI**

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi, sosyal mübadele teorisine (1964) dayanmaktadır (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart vd., 2004). Barbuto ve Wheeler (2006) ile Van Dierendonck (2011), birey seviyesinde yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğunu belirtmişlerdir. Walumbwa vd. (2010) ile Hu ve Liden (2011) ise grup seviyesinde yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini desteklemişlerdir. Vondey (2010), yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu, örgütle uyum ve özdeşleşmenin bu ilişkiyi güçlendirdiğini bulmuştur. Walumbwa vd. (2010), çalışanların öz yeterlik ve prosedürel adalet algısı, lidere duydukları bağlılık ve hizmet ikliminin hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduklarını bulmuşlardır. Güçel ve Begeç (2012), hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini, ancak hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Baytok ve Ergen (2013) İstanbul ve Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Zhao vd. (2016), hizmetkâr liderliğin örgüt üyelerinin lider ile özdeşleşmesine neden olduğunu, bu özdeşleşmenin örgüt ile özdeşleşmeye neden olup işten ayrılma niyetini azalttığını ve çalışanların meslektaşlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını bulmuşlardır. Harwiki (2016), yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediğini ve hizmetkâr liderliğin örgüt kültürünün aracılık etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını bulmuştur. Bu çalışmalara dayanarak H1 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

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

Zhang vd. (2021) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Ancak, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü tespit edememişlerdir. Bao vd. (2018) hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu ve hizmetkâr liderliğin işe katılım üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracı rolünün olduğunu bulmuşlardır. Hanse vd. (2016), İsveç'te faaliyet gösteren 240 hastane çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmetkâr liderliğin Van Dierendonck (2011) tarafından belirlenen beş boyutunun (hesap verilebilirlik, tevazu, sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve geride durabilme) lider-üye etkileşimi ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. En güçlü ilişkinin ise lider-üye etkileşimi ile hizmetkâr liderliğin "güçlendirme" boyutu arasında olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalara dayanarak H2 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H2: Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

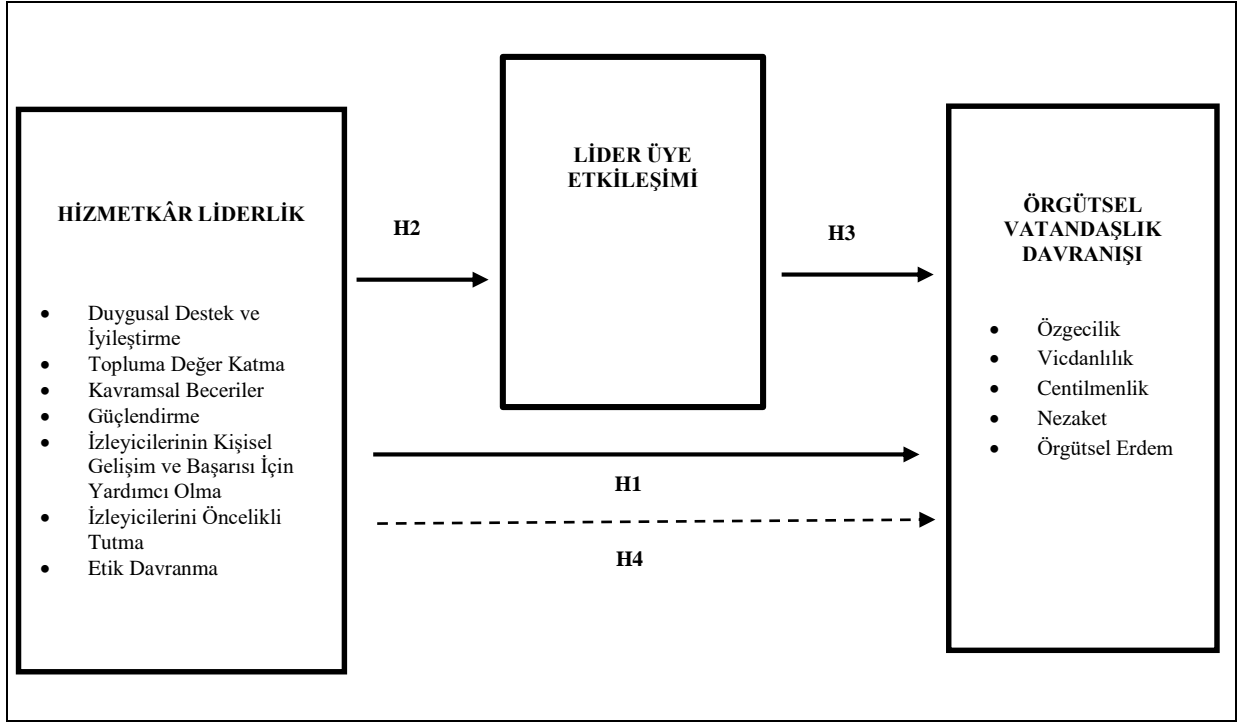
Liden ve Graen (1980), dikey ikili bağlantılı modelini test ettikleri çalışmalarında, lider ile nitelikli etkileşim kurabilen çalışanların, iş dışında verilen görevleri gönüllü olarak üstlenmeye ve işin yoğun olduğu durumlarda ekstra görevler almaya eğilimli olduklarını belirtmektedirler. Üyenin örgüte katkısından etkilenen lider, üyeye performansını daha da artmasına neden olacak kaynaklar sunmaktadır. Bu kaynaklarla performansını arttırmaya teşvik edilen üye, iş sözleşmesinin dışına çıkan ekstra rol davranışları sergilemektedir (Liden & Graen, 1980). Organ (1988), lider ile yüksek nitelikli ilişkiler kurabilen üyelerin, yani "iç grup" üyelerinin iş performanslarının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyici davranışlar gösterdiklerini bulmuştur. Sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyici davranışlar ise, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındaki davranışlar olarak belirtilmektedir (P. M. Podsakoff vd., 2000). Ilies vd. (2007), yaptıkları meta-analiz çalışmasında lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ancak bu etkinin insana yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalara dayanarak H3 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H3: Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Newman vd. (2017), Çin'de faaliyet gösteren büyük bir kamu kurumunda gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır. Chiniara ve Bentein (2018), Kuzey Amerika'da yüksek teknoloji ürünleri üreten bir firmada çalışan 229 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetkâr liderliğin algılanan lider-üye etkileşimi farklılığını düşürerek takım içindeki bağlılığı arttırdığını ve takım performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Lee vd. (2020), yaptıkları meta-analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan sesliliği ve yaratıcılığı üzerinde dönüştürücü, otantik ve etik liderlikten daha anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin bu olumlu örgütsel sonuçlara etkisinde, en yüksek aracılık etkisine lider-üye etkileşiminin sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalara dayanarak H4 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H4: Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.*

### Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yapılan çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü ele alınmıştır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik (HL) çalışmada bağımsız değişken; örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bağımlı değişken; lider-üye etkileşimi (LÜE) aracı değişken olarak ele alınmıştır. Aracılık etkisini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen şekilde aracılık etkisi hiyerarşik regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır. Hem bağımsız değişken hem de aracı değişken analize dahil edildiğinde aracı değişken anlamlı bir şekilde bağımlı değişkeni etkilemelidir. Aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığının tamamen ortadan kalkması tam aracılık, ilişkinin zayıflaması yani katsayının düşmesi kısmi aracılık anlamına gelmektedir. Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yaklaşımda her bir aşamanın istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Rasoolimanesh vd., 2021). Bu nedenle hipotez testi yapılırken şu aşamalar takip edilmiştir: Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ardından sırasıyla hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerine etkisi, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü, regresyon analizi yapılarak test edilmiştir.

### Örneklem

Araştırma evreni Adana’da faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarıdır. Sivil toplum kuruluşları genel olarak dernek, vakıf, sendika, meslek odaları ve kooperatifler olmak üzere beş kategoride sınıflandırılmaktadır. Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarına bakıldığında, vakıflar, dernekler ve sendikalar dışındaki meslek kuruluşlarına (ticaret odaları, sanayi odaları, esnaf ve sanatkâr odaları, mühendisler, mimarlar, doktorlar, eczacılar, avukatlar, vb. meslek mensuplarının üye olduğu odalar ve birlikler vb.) üyeliğin zorunlu olduğu bilinmektedir. Bu yönüyle bu mesleki kuruluşların “karma” bir özellik taşıdıkları görülmektedir (Özdemir vd., 2010). Çoğu zaman sivil toplum kuruluşlarından sayılmasına rağmen kooperatiflerin kâr amaçlı faaliyetleri, sivil toplum kuruluşları olarak değerlendirilmelerinin önüne geçmektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının tamamının faaliyet alanları kesin olarak belirlenmemiştir. Ancak bununla ilgili çalışmalar devam etmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın

evreni Adana’da faaliyet gösteren vakıflar ve dernekler olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda Adana’da 61 adet vakıf olduğu görülmektedir. Vakıflar ve dernekler sivil toplum kuruluşlarının önemli unsurlarıdır. Vakıflar hakkında yapılan araştırmalarda evreni oluşturabilecek bilgilere ulaşılamamıştır. Hangi vakıfta kaç çalışan var, görev tanımları nedir gibi sorulara cevaplar bulunamamıştır.

Çalışma evreni, araştırmacılar tarafından ulaşılabilen evrendir (Karasar, 2013). Bu nedenle çalışma evreni, Adana’da faaliyet gösteren dernekler olarak belirlenmiştir. Adana’da faaliyet gösteren derneklerde çalışan sayısı 2019 yılı verilerine göre 628 tam zamanlı çalışandır. Bu nedenle çalışma evrenimizin popülasyonu 628’dir.

628 evren büyüklüğü için %95 güvenilirlik düzeyi için örneklem sayısı en az 217 olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bununla birlikte Anderson ve Gerbing (1988), minimum örneklem büyüklüğünü 150 olarak belirtmiştir (aktaran Aslan, 2020). Bu çalışmanın verisi Covid-19 salgını sırasında toplandığından yalnızca 191 kişiye ulaşılmıştır. Örneklemden anketleri hatalı veya eksik dolduranlar çıkarıldığında 173 kişi kalmıştır. Yukarıda belirtilen kaynaklara dayanarak araştırma analizlerinde kullanılan 173 verinin yeterli büyüklükte olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket metodu uygulanmıştır. Ankette yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, meslek bilgisi ve çalışma statüsü gibi tanımlayıcı demografik bilgileri içeren soruların yanı sıra aşağıda belirtilen ölçekler kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler 5’li Likert tipi şeklindedir. Araştırma verisiyle gerçekleştirilmek istenen analizler SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir.

**Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:** Liden vd. (2008); Barbuto ve Wheeler (2006) ve Page ve Wong’un (2000) kavramsal çerçevelerinden faydalanarak 28 ifadeden oluşan 7 boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Ölçekte yer alan ifadelerden her biri, bir boyutu ölçmektedir. Bu boyutlar duygusal iyileştirme, topluma değer katma, izleyicilerini güçlendirme, izleyicilerinin gelişimine yardımcı olma, kavramsal becerilere sahip olma, izleyicilerini öncelikli tutmak ve etik davranmaktır. Hizmetkâr Liderliği ölçmek için Liden vd. (2008) tarafından kısaltılan 7 maddeli ve 7 boyutlu ölçeğin Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe uyarlaması (Cronbach alpha: 0,870) yapılmıştır.

**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen ve 7’si üyeye, 7’si yöneticiye yönelik toplam 14 ifadeden oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinin Türkçe uyarlaması, Özutku vd. (2008) tarafından yapılmış ve güvenilirlik değeri, 0,726 olarak bulunmuştur.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** İki farklı çalışmada geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri (Vey & Campbell, 2004; Williams & Shiaw, 1999) entegre edilerek Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Basım ve Şeşen (2006), ölçek geliştirme çalışmalarında iki örneklem grubundan yararlanmışlardır. Ölçeğin güvenilirliği birinci örnekleme 0,890 bulunurken, ikinci örnekleme 0,940 olarak bulunmuştur. Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ’ın (1988) belirlediği boyutlarla uyumludur. 19 maddeden oluşan anket; diğerkâmlık 5 madde, vicdanlılık 3 madde, nezaket 3 madde, centilmenlik 4 madde, sivil erdem 4 maddeden oluşmaktadır.

## **ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırmada temel olarak lider-üye etkileşiminin, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde tam aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve çalışma statüsüne ait demografik bilgileri verilecektir.

Araştırmaya katılan 173 çalışanın 104’ü (%60,1) erkektir. Katılımcıların cinsiyetinin ağırlıklı olarak erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.



**Tablo 1.** Demografik Faktörler

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	69	39,9	39,9	39,9
Erkek	104	60,1	60,1	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	
<b>Medeni Durum</b>				
Bekâr	112	64,7	65,9	65,9
Evli	44	25,4	25,9	91,8
Ayrı	14	8,1	8,2	100,0
Eksik	3	1,7		
Toplam	173	100	100,0	
<b>Yaş</b>				
25 ve daha az	17	9,8	9,8	9,8
26-35 arası	56	32,4	32,4	42,2
36-45 arası	65	37,6	37,6	79,8
46-55 arası	29	16,8	16,8	96,5
56 ve daha fazla	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	
<b>Eğitim Durumu</b>				
Ortaokul	3	1,7	1,7	1,7
Lise	18	10,4	10,4	12,1
Ön Lisans	36	20,8	20,8	32,9
Lisans	100	57,8	57,8	90,8
Yüksek Lisans	10	5,8	5,8	96,5
Doktora/Uzman	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	
<b>Mesleki Deneyim</b>				
5 Yıldan az	25	14,5	14,5	14,5
6-10 Yıl Arası	62	35,8	35,8	50,3
11-15 Yıl Arası	37	21,4	21,4	71,7
16-20 Yıl Arası	30	17,3	17,3	89,0
21 yıldan fazla	18	10,4	10,4	99,4
Eksik Değer	1	,6	,6	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	
<b>Çalışma Statüsü</b>				
Gönüllü (Çalışan)	152	87,9	87,9	87,9
Yönetici	21	12,1	12,1	100,0
Toplam	173	100,0	100,0	

### Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin ne derecede tutarlı ölçüm yaptığını tespit etmek amacıyla iç tutarlılık güvenilirliklerine bakmak gerekmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu nedenle sosyal bilimlerde en fazla kullanılan iç tutarlılık hesaplama yöntemi olan (Gürbüz & Şahin, 2018) Cronbach alpha değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Kullanılan tüm ölçekler orta derecede güvenilirliğe sahiptirler. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi, verinin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren testlerdir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde çıkması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı bulunması, verinin faktör analizine uygunluğunu gösteren bulgulardır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu nedenle verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için uygulanan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu testin sonuçları tüm değişkenler için verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Varimax rotasyonu seçilerek yapılan keşfedici faktör analiziyle tüm değişkenlerin ve ilgili maddelerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Özdeğeri 1’den yüksek çıkan maddeler birer faktör olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda tüm ölçeklerin tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Tek faktörün, ilgili değişkenlere ait maddeleri açıklama oranları yüzde olarak Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3’te, ölçeklere ait ifadelerin, tek faktör üzerindeki faktör yüklerinin 0,60’tan yüksek olduğu görülmektedir. Faktör yükleri, her bir değişkenin ortaya çıkan faktör veya faktörlerle olan ilişki düzeyini gösteren sayısal değerlerdir. Bir değişkenin, faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenebilir (İslamoğlu & Almiaçık, 2016).

Ölçüm araçlarının yakınsak ve ıraksak geçerliliğini test etmek amacıyla AVE “Ortalama Açıklanan Varyans” (Average Variance Extracted) ve CR “Kompozit Güvenilirlik” değerleri hesaplanmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017). Bu bağlamda yakınsak geçerlilik için ölçüğe ilişkin CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerlerinin 0.5’ten yüksek olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik ölçeğinin AVE değeri 0,654357 CR değeri ise 0,929361; lider-üye etkileşimi ölçeğinin AVE değeri 0,702018 CR değeri ise 0,942496; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ise AVE değeri 0,613791 CR değeri 0,904101 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Değişkenlerin KMO ve Bartlett testi

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>				
		<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	<b>Lider-üye Etkileşimi</b>	<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu</b>		.894	.910	.887
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki-kare</b>	765.215	891.002	484.213
	<b>sd</b>	21	21	15
	<b>Sig.</b>	.000	.000	.000

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu

**Tablo 3.** Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

<b>Değişken</b>	<b>Boyut</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Madde</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Faktör Yüklere</b>
Hizmetkâr Liderlik	Tek Boyut	4.581	HL1	65.437	0,911	.668
			HL2			.895
			HL3			.840
			HL4			.809
			HL5			.829
			HL6			.754
			HL7			.847
Lider-üye Etkileşimi	Tek Boyut	4.913	LÜE1	70.185	0,929	.721
			LÜE2			.918
			LÜE3			.818
			LÜE4			.777
			LÜE5			.828
			LÜE6			.890
			LÜE7			.895
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Tek Boyut	3.682	ÖVD7	61.373	0,871	.828
			ÖVD15			.661
			ÖVD16			.681
			ÖVD17			.869
			ÖVD18			.866
			ÖVD19			.769

HL: Hizmetkâr Liderlik, LÜE: Lider-üye Etkileşimi, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

### **Korelasyon Analizi**

Hipotez testlerine başlamadan önce değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı incelenmelidir (Çokluk vd., 2012; aktaran Aslan, 2023). Bu doğrultuda değişkenlere ilişkin yapılan korelasyon analizi Tablo 4’te verilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununu ortaya çıkarabilecek bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca çoklu bağlantı sorununu önlemek adına (1/VIF) değerlerine bakılmıştır. VIF değerleri Tablo 6’da verilmiştir. Kabul edilen çoklu bağlantı seviyeleri, 0,10’dan büyük tolerans değeri (1/VIF) ile tanımlanır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tüm hipotezler için çoklu bağlantı teşhisi değerlendirildiğinde, tolerans değerleri kabul edilebilir aralıkta bulunmuştur.

**Tablo 4.** Korelasyon Analizi

	Cinsiyetiniz	Yaşınız	Medeni Durumunuz	Eğitim Durumunuz	Mesleki Deneyiminiz	Çalışma Statünüz	HL_TOTAL	LÜE_TOTAL	ÖVD_TOTAL
Cinsiyetiniz	1	.164 *	-.219 **	.031	.190 *	.086	-.262 **	-.215 **	-.119
Yaşınız	.164 *	1	-.282 **	-.178 *	.787 **	.108	-.048	-.088	-.091
Medeni Durumunuz	-.219 **	-.282 **	1	-.033	-.315 **	-.081	.067	.031	-.090
Eğitim Durumunuz	.031	-.178 *	-.033	1	-.089	.194 *	-.001	.015	.038
Mesleki Deneyiminiz	.190 *	.787 **	-.315 **	-.089	1	.161 *	.004	-.044	.027
Çalışma Statünüz	.086	.108	-.081	.194 *	.161 *	1	.007	-.008	.187 *
HL_TOTAL	-.262 **	-.048	.067	-.001	.004	.007	1	.915 **	.499 **
LÜE_TOTAL	-.215 **	-.088	.031	.015	-.044	-.008	.915 **	1	.527 **
ÖVD_TOTAL	-.119	-.091	-.090	.038	.027	.187 *	.499 **	.527 **	1

\*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

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

H2: Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lider-üye davranışının aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın hipotezlerini test eden analiz bulguları Tablo 5. Ve Tablo 6.'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Hipotezlerin Testine Yönelik Regresyon Analizleri

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart hata	Değişim İstatistikleri				
					R <sup>2</sup> değişimi	F değişimi	sd1	sd2	Anlamlılık düzeyi değişimi
1	0,499 <sup>a</sup>	0,249	0,245	0,591	0,249	56,762	1	171	0,000
2	0,915 <sup>b</sup>	0,837	0,836	0,399	0,837	880,905	1	171	0,000
3	0,527 <sup>c</sup>	0,278	0,274	0,579	0,278	65,886	1	171	0,000
4	0,529 <sup>d</sup>	0,280	0,271	0,580	0,280	33,027	2	170	0,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), HL; HL: Hizmetkâr Liderlik

b. Tahmin ediciler: (Sabit), HL; HL: Hizmetkâr Liderlik

c. Tahmin Ediciler: (sabit), LÜE; LÜE: Lider-üye Etkileşimi

d. Tahmin Ediciler: (sabit), LÜE, HL; HL: Hizmetkâr Liderlik, LÜE: Lider-üye Etkileşimi

**Tablo 6.** Hipotezlerin Testine Yönelik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık	Eş doğrusallık istatistikleri	
		B	Standart hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,784	0,183		15,239	0,000		
	HL	0,356	0,047	0,499	7,534	0,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	0,088	0,123		0,717	0,474		
	HL	0,945	0,032	0,915	29,680	0,000	1,000	1,000
3	(Sabit)	2,796	0,169		16,574	0,000		
	LÜE	0,364	0,045	0,527	8,117	0,000	1,000	1,000
4	(Sabit)	2,758	0,180		15,344	0,000		
	HL	0,073	0,115	0,102	0,633	0,528	0,163	6,151
	LÜE	0,299	0,111	0,434	2,688	0,008	0,163	6,151

1. Bağımlı Değişken: ÖVD; ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2. Bağımlı Değişken: LÜE; LÜE: Lider-üye Etkileşimi
3. Bağımlı değişken: ÖVD; ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
4. Bağımlı Değişken: ÖVD; ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 5'te görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu (Standardize Beta= 0,499;  $p<0,05$ ) ve hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının %24,9'unu ( $R^2=0,249$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak H1 hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu (Standardize Beta= 0,915;  $p<0,05$ ) ve hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşiminin %83,6'sını (Düzeltilmiş  $R^2=0,836$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak H2 hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

Lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi test edilerek, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu (Standardize Beta= 0,527;  $p<0,05$ ) ve lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışının %27,4'ünü (Düzeltilmiş  $R^2=0,274$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak H3 hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yaklaşımda aracılık etkisi incelenirken bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır. Hem bağımsız değişken hem de aracı değişken analize dahil edildiğinde aracı değişken anlamlı bir şekilde bağımlı değişkeni etkilemelidir. Aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığının tamamen ortadan kalkması tam aracılık, ilişkinin zayıflaması yani katsayının düşmesi kısmi aracılık anlamına gelmektedir (Rasoolimanesh vd., 2021).

Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına birlikte etkisi test edilmiştir. Regresyon modeli anlamlıdır ve bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı varyansının %28'ini açıklamaktadır ( $F(2,170)=33,027$ ,  $p<0,05$ ,  $R^2=0,280$ ). Analizler sonucunda hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisini yitirirken ( $\beta=0,073$ ;  $p>0,05$ ); lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini sürdürmüştür ( $\beta=0,299$ ;  $p<0,05$ ). Bu da lider-üye etkileşiminin pozitif tam aracılık etkisini göstermektedir. Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek

amacıyla Sobel testinin anlamlılık değerinin incelenmesi gerektiğinden (Gürbüz & Şahin, 2018) SOBEL testi yapılmıştır. Sonuç olarak aracılık etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur (Sobel test=2.683; std. hata= 0.105;  $p<0,05$ ).

Yapılan analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin modele dâhil edilmesiyle hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşiminin, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde pozitif yönde tam aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü sivil toplum kuruluşları bağlamında test edilmiştir. Çalışmanın temel amacı, insan odaklı bir liderlik tarzı olan hizmetkâr liderliğin lider ile üye arasındaki etkileşimler aracılığıyla örgütsel bir sonuç olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini bilimsel olarak tespit etmektir. Özellikle yabancı kültürlerde yapılan çalışmalar ile bu çalışmanın bulgularının örtüşme derecesi ve sivil toplum kuruluşlarında da beklenen sonuçların ortaya çıkıp çıkmaması araştırmayı güdüleyen sorular arasındadır.

Çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kavramsal çerçevede değinildiği üzere, hizmetkâr liderlik, diğer insan odaklı ve olumlu liderlik tarzlarından kendi çıkarlarını ve örgütsel çıkarları bir kenara koyabilmesi ile ayrılmaktadır. Ancak genel olarak yazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde bu liderlik tarzının, izleyiciler üzerinde ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Literatürdeki yaygın görüş ise, hizmetkâr liderliğin, çalışanlarda lidere karşı sorumluluk duygusu geliştirerek performanslarını arttırmalarına, vatandaşlık davranışları sergilemelerine ve örgütle özdeşleşmelerine neden olduğudur. Burada, hizmetkâr liderliğin, bu sonuçları doğurmasında etkili olan temel sürecin sosyal mübadele süreci olduğuna sıklıkla değinilmektedir.

Hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin, olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olması kendiliğinden olmamaktadır. Bu sonuçların ortaya çıkmasına belirli süreçlerin neden olduğu düşünülmektedir. Yazında bu süreçlerin güven duygusu, adalet algısı, özdeşleşme, bağlılık veya kaliteli lider-üye etkileşimi olabileceği vurgulanmaktadır. Araştırma modelinde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. Kavramın hizmetkâr liderlik ile oldukça güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ve hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lider ile kaliteli etkileşime sahip olan astlar, bu ayrıcalığı kaybetmek istemeyecekler ve ilişkilerini korumak üzere performanslarını arttıracak veya gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir. Bu beklentinin temeli ise literatürde Dienesch ve Liden (1986) tarafından rol teorisine, sosyal mübadele teorisine dayandırılmaktadır. Bu bağlamda, lider ve izleyiciler, kendilerinden beklenen rolleri oynamaktadırlar. Ayrıca izleyiciler, liderleri ile kaliteli etkileşim kurabilmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedirler.

Literatürde yer alan önemli çalışmalar (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart vd., 2004; Liden vd., 2008; Van Dierendonck, 2011; Walumbwa vd., 2010) hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini sosyal mübadele mekanizması ile açıklarken Zehir vd. (2013) adalet algısı ile, Zhao vd. (2016) özdeşleşme ile, Harwiki (2016) örgüt kültürü, Hamdan vd. (2020) işten memnuniyet ile, Chiniara ve Bentein (2018) ise bağlılık ile açıklamaktadırlar. Ayrıca Newman vd. (2017), Çin'de faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine hem psikolojik güçlendirme mekanizmasının hem de sosyal mübadele mekanizmasının aracılık rolünü test etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda sosyal mübadele mekanizmasının, psikolojik güçlendirmeye göre daha güçlü bir aracılık etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuç, bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Lee vd., (2020), yaptıkları meta-analiz çalışmasında hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan sesliliği ve yaratıcılığı üzerinde dönüştürücü, otantik ve etik liderlikten daha anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve hizmetkâr liderliğin bu olumlu örgütsel sonuçlara etkisinde, en yüksek aracılık etkisine lider-üye etkileşiminin sahip olduğunu bulmuşlardır. Wang vd. (2017), Çin'de faaliyet gösteren bir ilaç firmasında çalışan 336 satış personelinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetkâr liderliğin, lider-üye etkileşim farklılığının negatif etkisini azaltarak, takım performansının ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasında düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Zhang vd. (2021), yaptıkları

meta-analiz çalışmasında hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin pozitif yönlü ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Ancak, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde lider-üye etkileşiminin anlamlı bir aracılık etkisini bulamamışlardır. Chiniara ve Bentein (2018), Kuzey Amerika’da yüksek teknoloji ürünleri üreten bir firmadaki 229 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmetkâr liderliğin algılanan lider-üye etkileşimi farklılığını düşürerek örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını bulmuşlardır. Elde edilen bu bulgular ise bu çalışmaların bulguları ile örtüşmemektedir.

Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ve bu etkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolüne sahip olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuç, çalışanların liderleriyle ilişkilerinin niteliğinin örgütsel sonuçlar açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla liderlere çalışanlarıyla ilişkilerinin niteliğini arttıracak faaliyetlerde bulunmaları önerilmektedir. Ayrıca çalışanlarının gelişimiyle ilgilenen, örgüt dışı paydaşların ihtiyaçlarına da yanıt verebilen, çalışanlarının duygusal sorunlarına kayıtsız kalmayan bir lider olmanın sürece katkısı büyük olacaktır. Elbette bu özelliklerin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanması olumlu örgütsel sonuçlar elde etmek için çok önemlidir. Liderler çalışanlarla arasındaki mübadelenin niteliğine mutlaka dikkat etmeli karşılıklılık ilkesinin istikrarına özen göstermelidir.

Gelecek çalışmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde özdeşleşme, çalışanların duygusal zekâ seviyesi, lider ile özdeşleşme, duygusal tükenmişlik, örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık rolü ele alınabilir. Ayrıca bu çalışmada Covid-19 pandemi süreci nedeniyle sınırlı sayıda toplanan veri daha da genişletilip çeşitli sivil toplum kuruluşlarından toplanabilir. Bu çalışmada kesitsel zaman aralığında toplanan veri tek seferde toplanmak yerine belirli aralıklarla toplanarak daha titiz bir sonuç elde edilebilir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel sonuçlara etkisinde düzenleyici değişkenler olarak örgüt kültürü ya da örgüt yapısı gibi örgütsel faktörler incelenebilir. Lider-üye etkileşiminin niteliğini etkilemesi açısından iletişim kanallarının etkinliği ele alınabilir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre örgütlerde yöneticiler tarafından hizmetkâr liderlik tarzının benimsenmesi, örgütsel sonuçlar açısından olumlu olacaktır. Ancak elde edilecek sonuçlar bu çalışma da olduğu gibi diğer çalışmaların sonuçlarıyla (örn. Chiniara & Bentein, 2018) bağlamdan bağlama veya kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda elde edilen farklı sonuçlar mevcut kültürün özelliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Hizmetkâr liderlerin, izleyicilerinin gelişimini desteklemesi, çalışanları daha yeterli hale getirmesi, bireysel sonuçlar açısından da yararlı olacak ve izleyicilerin performansını olumlu yönde etkileyecektir. Hizmetkâr liderlerin, sorumluluk sahibi olmaları, sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermeleri ve tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmaları firmanın imajını tazeleyecek ve kamuoyunda firmanın itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır.

## SONUÇ

Bu çalışmada Adana’da faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılan bir saha çalışması ile hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve lider-üye etkileşiminin pozitif yönde tam aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde (Walumbwa vd., 2010; Schneider & George, 2011; Güçel & Begeç, 2012; Barbuto vd., 2014; Harwiki, 2016; Zhao vd., 2016; Wu vd., 2020; Lee vd., 2020), hizmetkâr liderliğin, izleyiciler ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Literatürde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Yaygın görüş, hizmetkâr liderliğin çalışanlarda lidere karşı sorumluluk duygusu geliştirerek performanslarını arttırmalarına, vatandaşlık davranışları sergilemelerine ve örgütle özdeşleşmelerine neden olduğu yönündedir. Hizmetkâr liderliğin bu sonuçlara etkisindeki temel süreç sosyal mübadele sürecidir. Araştırma modeli bu süreçten ve ilgili literatürden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Graen ve Uhl-Bien’e (1995) göre liderler, mutlaka bazı izleyicileriyle daha yakın ilişkiler geliştirmektedirler. Bu durum izleyicilere birtakım haklar sağlamaktadır. Bu hakkın tüm izleyicilere sağlanmasının gerekliliği vurgulansa da teori ile uygulamadaki bulgular her zaman örtüşmemektedir. Çünkü liderin de tıpkı diğer bireyler gibi zaman, enerji ve diğer kaynakları kısıtlıdır. Bu kısıtlar ise liderin ancak belli bir grup çalışanla kaliteli etkileşim kurmasına neden olmaktadır. Lider ile kaliteli etkileşime sahip olan izleyiciler, bu ayrıcalığı kaybetmek istemeyecekler ve ilişkilerini korumak için performanslarını arttıracaklar ya da gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir. Bu beklentinin temeli ise Dienesch ve Liden’e (1986) göre rol teorisine ve sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Lider ve izleyiciler, kendilerinden beklenen rolleri oynamaktadırlar. Ayrıca izleyiciler, liderleri ile kaliteli etkileşim kurabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler.

## KAYNAKLAR

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Aslan, A. (2020). *Örgütlerde bireysel düzeyde hesap verebilirliğin öncülleri ve ardılları* [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi]. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aslan, A. (2023). Covid-19 risk algısı ve iş stresi arasındaki ilişkide iş güvencesizliği ve iş-yaşam kalitesinin seri çoklu aracılık etkisi (The relationship between Covid-19 risk perception and job stress: serial multi-mediation effect of job insecurity and quality of Wo. *Journal of Business Research - Turk*, 15(1), 685–703. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1612>
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. <https://doi.org/10.5465/257068>
- Baytok, A., & Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105–132.
- Bedük, A., & Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *The Journal of Business Science*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.22139/IBD.72405>
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43–53.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & power in social life*. Transaction Publishers.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2017.05.002>
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage. A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>
- Ehrhart, M. G., Hanges, P., Hatrup, K., Klein, K., Ployhart, R., Stevens, C., Tesluk, P., & Holcombe, K. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2004.TB02484.X>
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1030.0051>
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Short notes role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applkd Psychology*, 67(6), 868–872.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Güçel, C., & Begeç, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 1309–8063.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228–234. <https://doi.org/10.1111/JONM.12304>
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange*, 103–118. Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_5)
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Nobel Kitabevi.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi* (25. ed.). Nobel.



- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106–113.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12265>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.5465/255511>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Özdemir, S., Başel, H., & Şenocak, H. (2010). Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın artan önemi ve Üsküdar'da faaliyet gösteren bazı STK'lar üzerine bir araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, 56, 152–234.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In A. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. University Press of America.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Wiley Online Library*, 35(S1), 87–119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & And, C. H. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Search in personnel and human resources management*, 1–40. JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rasoolimanesh, S. M., Wang, M., Roldán, J. L., & Kunasekaran, P. (2021). Are we in right path for mediation analysis? Reviewing the literature and proposing robust guidelines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(2), 1447–6770. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.013>

- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically. An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579–584. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.579>
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 60–77. <https://doi.org/10.1108/01437731111099283/FULL/HTM>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2007.00761.X>
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, 1–12. John Wiley and Sons.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00217-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00217-X)
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5–20. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90035-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90035-7)
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, Oorganizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3–27.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M., & Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 217–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.217>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). *Human performance shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440. <https://doi.org/10.1177/001872679304601204>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of

organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2020). *Journal of applied psychology does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest.* <https://doi.org/10.1037/apl0000500>

Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2017, 74–85.

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 2(3), 01–13. <https://doi.org/10.20525/IJRBS.V2I3.68>

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 371–400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>

Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898–913. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0250>

#### **Yazar Katkı Oranları**

Yazarlar araştırmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.