T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ VE ARACI FAKTÖRLERİN ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Aylin DEMİRAY ÖZDEN
100019806

İstanbul, 2019

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ VE ARACI FAKTÖRLERİN ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Aylin DEMİRAY ÖZDEN
100019806

Danışman: Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İstanbul, 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Doktor programı öğrencisi Aylin DEMİRAY ÖZDEN'in Hizmet kar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **31.05.2019** tarih ve **2019 / 495 / 02** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği** ~~**oyçokluğu**~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	Doç. Dr. Mert Yalınta	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Halit Keskin	
JÜRİ ÜYESİ	Doç. Dr. Özlem Deniz Bozer	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Cemal Zehir	
JÜRİ ÜYESİ	Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Aylin DEMİRAY ÖZDEN

ÖZET

Globalleşme ve teknoloji kaynaklı hızlı değişim tüm sektörleri derinden etkilemektedir. Bu nedenle kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için artık daha fazla mücadele etmektedir. Kurumların rekabette bir adım önde olmalarında ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde, insan kaynakları daha kritik ve stratejik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin yetkinlikleri, becerileri ve davranışları bir kurumun başarısına direkt etki etmektedir. Kurumun performansına ve başarısına önemli etkisi olan unsurlardan biri de işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendi görev tanımları dışında, gönüllü olarak, bir sözleşmeye bağlı olmaksızın ve bir ödül beklentisi olmadan sergiledikleri davranışlardır. Bu tez çalışmasında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında önemli etkisi olabilecek kavramlara odaklanılmıştır. Bu çalışmanın amacı, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bu etki üzerinde aracı faktörlerin rolünün araştırılmasıdır. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmada; pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiştir.

Bankacılık sektöründe çalışan 208.878 kişiden tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 500 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü, sağladığı istihdam, gayrisafi yurtiçi hasıladaki payı ve ekonomiye katkıları ile Türkiye'nin önemli sektörlerindendir. Ayrıca bankacılığın hizmet sektörü içinde yer alması, araştırmanın bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilmesinde tercih sebebi olmuştur.

Araştırma verilerinin analizinde, sosyal bilimlerde son dönemlerde sıkça kullanılan yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin aracılık etkisi olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca demografik özelliklere göre işgörenlerin hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye, destekleyici örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışına göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Hizmetkar Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yapısal Eşitlik Modeli, Aracılık Etkisi, Bankacılık Sektörü.*

ABSTRACT

Globalization and rapid change in technology have a profound impact on all sectors. For this reason, institutions are struggling more to survive. Human resources play a more critical and strategic role in keeping companies one step ahead of the competition and achieving a sustainable competitive advantage. Therefore, the competencies, skills and behaviors of the employees directly affect the success of an organization. One of the factors that have a significant impact on the performance and success of the organization is the organizational citizenship behavior of employees.

Organizational citizenship behaviors are behaviors that employees exhibit voluntarily, without being bound by a contract and without expectation of a reward, outside their job descriptions. This thesis focuses on the concepts that may have a significant impact on the organizational citizenship behavior of employees. This study aimed to investigate the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior and the role of mediator factors on this effect. The research was conducted in the banking sector in Turkey as to investigate the mediating effect of positive psychological capital and supportive organizational climate on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior.

The sample group of the research consists of 500, out of total 208.878 workers in the sector as of 2018 . workers . The banking sector represents a vibrant and expanding component comprising employment, value addition, productivity and innovation and hence forms the backbone of the service sector in particular and the economy in general. This is the main reason for preferring to do a research in the banking sector. .

In the analysis of the research data, the structural equation model, which is getting popularity in social sciences recently, was used. The main findings of the research are as follows. Positive psychological capital and supportive organizational climate have a mediating effect on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. Besides, it has been investigated whether the employees differ according to demographic characteristics according to servant leadership, positive psychological capital, supportive organizational climate and organizational citizenship behavior.

Key words: *Servant Leadership, Positive Psychological Capital, Supportive Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior, Structural Equation Model, Mediation Effect, Banking Sector.*

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 4
HİZMETKAR LİDERLİK 4
1.1. Liderlik Tanımı ve Liderlik Kuramları 4
1.1.1. Liderlik Tanımı 4
1.1.2. Liderlik Kuramları 6
1.2. Hizmetkar Liderlik Tanımı, Karakteristikleri ve Boyutları 9
1.3. Hizmtekar Liderlik ile Diğer Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması 13
1.4. Hizmetkar Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar 15
İKİNCİ BÖLÜM 19
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI 19
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OVD) Tanımı ve Önemi 19
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları 21
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri 23
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yapılan Araştırmalar 24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 29
ARACI FAKTÖRLER 29
3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye 29
3.1.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Gelişim Süreci 29
3.1.2. Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri 30
3.1.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı ve Boyutları 32
3.1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Yapılan Araştırmalar 34
3.2. Destekleyici Örgüt İklimi 36
3.2.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü 36
3.2.2. Örgüt İklimi Türleri 38
3.2.3. Destekleyici Örgüt İklimi Tanımı ve Boyutları 41
3.2.4. Destekleyici Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Araştırmalar 43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 46
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA 46
4.1. Türkiye'deki Bankacılık Sektörü 46

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 51
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 52
4.4. Araştırmanın Yöntemi 52
4.4.1. Yapısal Eşitlik Modelleri 52
4.4.1.1. Yapısal Eşitlik Modellerinin Temel Kavramları 54
4.4.1.2. Yapısal Eşitlik Modellerinin Varsayımları 59
4.4.2. Araştırmanın Modeli 60
4.4.3. Anakitle ve Örneklem 60
4.4.4. Verilerin Toplanması 63
4.5. Bulgular 64
4.5.1. Demografik Bilgiler ve Karakteristik Değerler 65
4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi 70
4.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modellemesi 80
4.5.3.1. DFA ve YEM İçin Yeterli Örneklem Büyüklüğü 81
4.5.3.2. Ölçüm Modellerinin Boyutları 81
4.5.3.3. Parametrelerin Hesaplanmasında Kullanılan Yöntemler 82
4.5.3.4. Standardize Çözüm Değerlerinin (Standardize Regresyon katsayıları) İncelenmesi ve İstatistiksel Anlamlılıkları 83
4.5.3.5. Uyum İndekslerinin Analizi 84
4.5.3.6. Modifikasyon Indeksleri ve Model Modifikasyonları 88
4.5.3.7. Modellerin Benzeşim, Ayrışım ve Yapısal Geçerlilikleri 88
4.5.4. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Birinci Düzey Ölçüm Modelleri İçin) 89
4.5.4.1. Hizmetkar Liderlik Birinci Düzey DFA 89
4.5.4.2. Pozitif Psikoloji Sermaye Birinci Düzey DFA 92
4.5.4.3. Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey DFA 95
4.5.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Birinci Düzey DFA 97
4.5.5. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (İkinci Düzey Ölçüm Modelleri İçin) ... 99
4.5.5.1. Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey DFA 99
4.5.5.2. Pozitif Psikoloji Sermaye İkinci Düzey DFA 101
4.5.5.3. Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey DFA 103
4.5.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey DFA 104
4.5.6. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (Yapısal Model) 105
4.5.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi 107
4.5.8. Demografik Özelliklerdeki Gruplara Göre Farklılıkların Araştırılması 109
SONUÇ 114
KAYNAKÇA 114
EKLER 142

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ve Lider Karşılaştırması 5
Tablo 2: Klasik ve Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Bazı Araştırmalar 8
Tablo 3: Hizmetkâr Liderliğin Ölçülmesi için Kavramsal Bir Çerçeve 11
Tablo 4: Buyurgan/Emir Veren Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Karşılaştırılması 13
Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Karşılaştırılması 14
Tablo 6: Hizmetkar Liderlik ile İlgili Bazı Araştırmalar 16
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Bazı Araştırmalar 26
Tablo 8: Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Bazı Araştırmalar 35
Tablo 9: Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Karşılaştırılması 37
Tablo 10: Destekleyici Örgüt İklimi ile İlgili Bazı Araştırmalar 44
Tablo 11: Bankacılık Sektörü AB-Türkiye Karşılaştırması (2017) 48
Tablo 12: Yol Diyagramında Kullanılan Şekiller 55
Tablo 13: Bankacılık Sektörü Çalışan Sayılarına Göre Örnekleme Planı 62
Tablo 14: Anketteki Bölümler ve Soru Sayıları 63
Tablo 15: Çalışanların Cinsiyet, Kurumun Sahiplik Durumu ve Banka Türüne Göre Dağılımlar 65
Tablo 16: Yaşlara Göre Dağılımlar 66
Tablo 17: Medeni Duruma Göre Dağılım 66
Tablo 18: Öğrenim Durumuna Göre Dağılım 66
Tablo 19: Yönetsel Düzeye Göre Dağılım 66
Tablo 20: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım 67
Tablo 21: Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım 67
Tablo 22: Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Dağılım 68
Tablo 23: Karekteristik Değerler 69
Tablo 24: CronbachAlpha Değerlendirme Kriterleri 70
Tablo 25: CronbachAlpha Güvenilirlik Testi Sonuçları 71
Tablo 26: Sorular Ölçeklerden Çıkarıldıktan Sonra Elde Edilen CronbachAlpha Güvenilirlik Testi 72
Tablo 27: KMO Değerlendirme Kriterleri 74
Tablo 28: KMO ve Bartlett Testi 74
Tablo 29: Faktör Yüklerinin Değerlendirme Kriterleri 75
Tablo 30: Hizmetkar Liderlik İçin Açıklayıcı Faktör Analizi 76
Tablo 31: Pozitif Psikolojik Sermaye İçin Açıklayıcı Faktör Analizi 77
Tablo 32: Destekleyici Örgüt İklimi İçin Açıklayıcı Faktör Analizi 78
Tablo 33: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Açıklayıcı Faktör Analizi 79
Tablo 34: Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri 84
Tablo 35: HL Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 91
Tablo 36: Hizmetkar Liderlik Ölçeği Geçerliliği 91
Tablo 37: Pozitif Psikolojik Sermaye Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 94
Tablo 38: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerliliği 94
Tablo 39: Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 96
Tablo 40: Destekleyici Örgüt İklimi Ölçek Geçerliliği 96
Tablo 41: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 98
Tablo 42: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek Geçerliliği 98
Tablo 43: Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 100
Tablo 44: Pozitif Psikolojik Sermaye İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 102

Tablo 45: Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri 104
Tablo 46: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri ... 105
Tablo 47: Yapısal Model Uyum İndeksleri 106
Tablo 48: Aracılık Etkisi 107
Tablo 49: Ölçek ve Alt Boyut Skorlarının Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi 109
Tablo 50: Grup Ortalamaları Anlamlı Farklılık Gösteren Ölçek ve Alt Boyutlar (Mann Whitney U Testi) 110
Tablo 51: Grup Ortalamaları Anlamlı Farklılık Gösteren Ölçek ve Alt Boyutlar (Kruskal Wallis Testi) 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Page ve Wong (2000)'un Genişleyen Daireler Modeli 11
Şekil 2: Sermaye Türleri. 31
Şekil 3: Türkiye'de Banka Sayıları (BDDK, 2018). 49
Şekil 4: Türkiye'de Bankalarda Çalışan Sayıları (BDDK, 2018). 50
Şekil 5: Ölçüm modeli 57
Şekil 6: Ölçüm Model ve Yapısal Model 58
Şekil 7: PPS ve DOI'nin Aracılık Etkisi Modeli 61
Şekil 8: Hizmetkar Liderlik Birinci Düzey Ölçüm Modeli 90
Şekil 9: Pozitif Psikolojik Sermaye Birinci Düzey Ölçüm Modeli 93
Şekil 10: Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey Ölçüm Modeli 95
Şekil 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Birinci Düzey Ölçüm Modeli 97
Şekil 12: Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey Ölçüm Modeli 100
Şekil 13: Pozitif Psikolojik Sermaye İkinci Düzey Ölçüm Modeli 102
Şekil 14: Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey Ölçüm Modeli 103
Şekil 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey Ölçüm Modeli 104
Şekil 16: Yapısal Eşitlik Modeli 106

KISALTMALAR

ADF : Asymptotically distribution free
AFA : Açıklayıcı faktör analizi
df. : Serbestlik derecesi
DFA : Doğrulayıcı faktör analizi
DOI : Destekleyici örgüt iklimi
DOIA : Destekleyici örgüt iklimi-Yönetimin yeterliliği ve tutarlılığı alt boyutu
DOIB : Destekleyici örgüt iklimi-Çalışan bağlılığı alt boyutu
DOIC : Destekleyici örgüt iklimi-Dayanışma ve koordinasyon alt boyutu
DOID : Destekleyici örgüt iklimi-Müşteri odaklılık alt boyutu
HL : Hizmetkar liderlik
HLA : Hizmetkar liderlik-Duygusal destek ve iyileştirme alt boyutu
HLB : Hizmetkar liderlik-Topluma değer katma alt boyutu
HLC : Hizmetkar liderlik-Kavramsal beceriler alt boyutu
HLD : Hizmetkar liderlik-Güçlendirme alt boyutu
HLE : Hizmetkar liderlik-Astlarının kişisel gelişimi ve başarısı için yardımcı olma alt boyutu
HLF : Hizmetkar liderlik-Astlarını öncelikli tutma alt boyutu
HLG : Hizmetkar liderlik-Etik davranma alt boyutu
N : Gözlem sayısı
Ort. :Aritmetik ortalama
OVD : Örgütsel vatandaşlık davranışı
OVDA : Örgütsel vatandaşlık davranışı-Diğergamlık alt boyutu
OVDB : Örgütsel vatandaşlık davranışı-Vicdanlılık alt boyutu
OVDC : Örgütsel vatandaşlık davranışı-Nezaket alt boyutu
OVDD : Örgütsel vatandaşlık davranışı-Centilmenlik alt boyutu
OVDE : Örgütsel vatandaşlık davranışı-Sivil erdem alt boyutu
p : Olasılık değeri
PPS : Pozitif psikoloji sermaye
PPSA : Pozitif psikoloji sermaye-Özyeterlilik alt boyutu
PPSB : Pozitif psikoloji sermaye-Umut alt boyutu
PPSC : Pozitif psikoloji sermaye-Dayanıklılık alt boyutu
PPSD : Pozitif psikoloji sermaye-İyimserlik alt boyutu
s. : Sayfa
vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Hızlı bir şekilde değişen ve dönüşen iş dünyasında kurumların ayakta kalabilmesi her geçen gün gittikçe zorlaşmaktadır. Globalleşmenin etkisiyle sürekli artan rekabet, teknolojinin üstel olarak gelişimi ve değişen koşullar neticesinde kurumların da ayakta kalabilmeleri için hızlı bir şekilde bu yeni dünyaya entegre olabilmesi gerekmektedir. Günümüzde kurumların bu yeni dünya koşullarına uyum sağlayacak bir şekilde kendilerini dönüştürmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde insan kaynakları daha da önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde gelişen durum ve olaylara karşı işgörenlerin nasıl bir tutum içinde olduğu ve bu olayları nasıl algıladığı, hangi yetkinliklere sahip olduğu, nasıl davrandığı ve sonuç olarak da performansları örgütsel davranış alanındaki birçok kavramın detaylı araştırılması ihtiyacını artırmaktadır. Bu nedenle bu tez çalışmasının amacı işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkisi olduğu düşünülen hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi arasındaki ilişkileri araştırmaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin rutin görev tanımları dışında gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ ve Bateman, 1983; Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık (Pamul, Gamel ve Garg, 2016; Motowidlo, 2000), örgütsel adalet (Samancı ve Basım, 2018), örgütsel yalnızlık (Turhan, 2019), inovatif davranış (Panaccio vd, 2014), hizmetkar liderlik (Panaccio vd, 2014; Newman vd, 2017; Akdöl, 2015; Özyılmaz ve Sofuoğlu Çiçek, 2012), dayanışma (Koys, 2001), örgüt performansı (Podsakoff vd, 1997), psikolojik sermaye (Suifan, 2016; Samancı ve Basım, 2018) ve örgüt iklimi (Radhawa ve Kaur, 2015; Suifan, 2016) gibi birçok kavramla ilişkisi bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri; bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak dört kategoride incelenmektedir (Organ, Podsakoff ve Mac Kenzie, 2006; İplik, 2017). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden birisi liderliktir. Liderlik literatürü tarandığında liderliğin karizmatik liderlik (Bass, 1985), otantik liderlik (Sparrow, 2005; Walumbwa vd., 2008), işlemsel liderlik

(Burns, 1978; Bass, 1985), dönüşümcü liderlik (Burns, 1978, Bass, 1985, 1990; Avolio, 1994) etik liderlik (Harvey, 2004; Brown vd., 2005), hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1970,1977; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Spears, 2004; Liden vd, 2008) ve kuantum liderlik (Guillory, 2007; Fris ve Lazaridou, 2008) gibi birçok türü bulunmaktadır.

Çağdaş liderlik kavramlarından biri olan hizmetkar liderlik insan odaklıdır. Hizmetkar liderlik kavramını ilk olarak ortaya atan Greenleaf (1970)'e göre hizmetkar lider, ekip arkadaşlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutar. Hizmetkar liderlik; izleyicilerinin gelişimine önem veren, toplumda ortak iyiliği sağlamak ve hizmet etmek amacında olan bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Page ve Wong, 2000).

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini etkileyen bir diğer kavram pozitif psikolojik sermayedir. Pozitif psikolojik sermaye pozitif psikolojinin iş yaşamına adapte edilmesi olarak değerlendirilebilir. Pozitif psikoloji, insanın güçlü özelliklerine odaklanmaktadır ve geliştirilebilme özelliği mevcuttur. Özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık kavramlarının birleşimi pozitif psikolojik sermayeyi oluşturmaktadır (Luthans vd, 2008).

Örgüt iklimi, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden kavramlardan bir diğeridir. Schneider (1983) örgüt iklimini; bir örgütün üyelerinin paylaştığı uygulama, prosedür ve kurallarından oluşan, herkes tarafından algılanan ve yorumlanan yapı olarak tanımlamaktadır. Örgütün atmosferi, havası olarak nitelendirilebilen örgüt ikliminin türlerinden birisi de destekleyici örgüt iklimidir. Destekleyici örgüt iklimi işgörenlerin örgüt içinde görevlerini layıkıyla yerine getirebilmelerinde ve başarılı olabilmelerinde meslektaşlarından, yöneticilerinden, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarından aldıkları toplam destek miktarıdır (Luthans vd, 2008, s. 225).

Dolayısıyla bu tez çalışmasının hipotezlerini, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile birlikte, bu ilişki üzerinde pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin aracı etkilerinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama alanı bankacılık sektörüdür. Bankalar hizmet veren kurumlardır. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan bankaların rakiplerine göre avantaj sağlamasında eğitimli, yetenekli ve olumlu kişisel özelliklere sahip çalışanlarının katkısı büyüktür. Bu nedenle istihdam ve mali performans açısından Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yere sahip olan bankacılık sektöründe yer alan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve öncüllerinin

belirlenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ulusal ve uluslararası kaynaklar incelendiğinde; hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin bir arada yer aldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu kavramların hepsinin birlikte ele alınması ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olarak hangisinin daha fazla etki ve öneme sahip olduğu araştırılarak literatüre bu yönde katkı sağlanması hedeflenmiştir. Ayrıca, toplam aktif büyüklüğünün GSYH'ya oranı 1,05 olan, finansal aracılık, piyasa düzenleyeciliği ve ticaretin finansmanı gibi birçok önemli rolü üstlenen bankacılık sektörü, ekonominin en önemli paydaşlarından biridir. Araştırma ile bankacılık sektöründeki uygulayıcılara banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesinde neler yapmaları gerektiğine ilişkin katkıda bulunulması planlanmıştır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hizmetkar liderlik kavramı incelenmektedir. Öncelikle liderlik kavramı ele alınarak, günümüze kadar geliştirilen liderlik kuramları açıklanmıştır. Hizmetkar liderlik kavramının tanımı ve boyutlarının incelenmesinin ardından diğer liderlik türleri ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Son aşamada hizmetkar liderlik ile ilgili araştırmalar vurgulanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi ile kavramsal yapının irdelenmesine devam edilmektedir. İlk önce örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı yapılarak önemi açıklanmıştır. Akabinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin açıklanmasının ardından konu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olan pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi kavramlarına ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye kavramının tanımının yapılması ve boyutlarının açıklanmasından önce, pozitif psikoloji kavramı ve gelişim süreci irdelenmiş, maddi ve maddi olmayan sermaye türleri ve konu hakkında yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Devamında destekleyici örgüt iklimi incelenmiş, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün karşılaştırması yapılarak, örgüt iklimi türleri, destekleyici örgüt ikliminin tanımı ve boyutları ile destekleyici örgüt iklimine ilişkin yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

Dördüncü bölümde bankacılık sektörü üzerine gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir. Öncelikle Türkiye'de bankacılık sektörüne ilişkin veriler ve bilgiler sunulmuştur. Akabinde araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, yöntemi ve bulgular hakkında bilgi verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
HİZMETKAR LİDERLİK

İlk bölümde hizmetkar liderlik kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle liderlik tanımı ve liderlik kuramları irdelenmiş ve akabinde hizmetkar liderlik kavramının tanımı ile karakteristikleri, boyutları, diğer liderlik türleri ile karşılaştırılması ve hizmetkar liderlik konusunda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

1.1. Liderlik Tanımı ve Liderlik Kuramları

1.1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik kökeni çok eskilere dayanan ancak hala günceliğini koruyan bir kavram olarak bir organizasyonun başarılı olmasındaki en önemli faktörlerden biridir. Bu bağlamda araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir konudur. Özellikle karmaşıklığın, belirsizliğin ve krizlerin arttığı günümüzde liderlerin ve liderliğin öneminin daha da arttığı ortadadır. Çalışanlarla yöneticileri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve 7200 kişi üzerinde yapılan bir Gallup araştırması işten ayrılanların yarısının işten ayrılma sebeplerinin kötü yönetici olduğunu ortaya koymuştur (Synder, 2015). Lidersizlik, etkin olmayan yönetim veya liderin toksik davranışlar sergilemesi organizasyonların başarısı açısından liderlik kavramının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Liderlik tanımlarına bakıldığında çok sayıda karmaşık ve belirsiz tanımlar olduğu görülmektedir. Lider ve liderlik birbirinden farklı kavramlar olmakla beraber zaman zaman kavramlar birbirine karışmış, birbiri içine geçmiştir (Laub, 2004). Bu bağlamda lider ve liderlik kavramlarını doğru bir şekilde ortaya koymakta yarar bulunmaktadır.

Koçel (2014) İşletme Yöneticiliği kitabında bir kişinin lider vasfını kazanabilmesi için başkalarını etkileyebilmesi ve peşinden sürükleyebilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Lider vizyonu olan, vizyona doğru hareket edenler ve başkalarını da bu yönde harekete geçiren kişidir. Bu tanıma göre bir kişinin lider olarak değerlendirilebilmesi için dört temel bileşene sahip olması gerekir; vizyon, eylem, seferberlik ve değişim. Vizyon, gelecekteki bir realiteyi kavramsallaştırma yeteneğidir. Liderlerin harekete geçme eğilimi vardır ve liderler geleceğe dair oluşturdukları vizyon doğrultusunda hareket eder. Seferberlik insanların bir yerden bir yere hareketini ifade eder. Bu durum etki ve motivasyon kavramlarını içeren, ancak insanların değişim için aktif olarak harekete geçtiğini vurgulayan bir kelimedir. Değişim ise vizyona yönelik eylemin sonucudur (Laub, 2004). Rost (1993) liderliğin en ayırt edici özelliğinin değişim olduğunu belirtmiştir.

Büyük liderler bir organizasyon için ortak vizyon oluşturur, vizyonu takipçilere açıklar, vizyona ulaşmak için bir yol oluşturur ve organizasyonlarını yönlendirir (Parry ve Peachey, 2013). Liderlik, organizasyonun misyon ve vizyonunun nihai başarısında insanların rolü hakkında derin bir anlayış gerektirir (Gandolfi ve Stone, 2016).

Liderlik kavramı ise liderden farklıdır. "Liderlik, ortak bir vizyona katılarak liderlerin ve takipçilerin ortak bir vizyona ulaşmak için harekete geçmelerini sağlayan kasıtlı bir değişim sürecidir" (Laub, 2004). Liderlik belirli bir amaç doğrultusunda kişileri etkileyerek harekete geçirme sürecine de denir. Dolayısıyla liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir fonksiyondur (Koçel, 2014). Liderlik yöneticilikten farklı mıdır? Warren Bennis'in çok bilinen "Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işi yapar" ifadesi yönetici ve lider arasındaki farkı çok net olarak ortaya koymaktadır (Tablo 1). Birey veya grupların hedef belirleme süreçleri ile hedeflere ne kadar iyi ulaşılabildiği etkin liderlik olarak tanımlanmaktadır (Barrow, 1977). Yöneticilik bir makam ve mevkiyi elde bulundurmakla ilgili iken liderlik güç kullanabilme yeteneğidir (Koçel, 2014).

Tablo 1
Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır	Orijinaldir.
Sisteme ve yapıya odaklanır.	İnsana odaklanır.
Denetime güvenir.	Doğrulara güvenir.
Bakış açısı kısa vadelidir.	Bakış açısı uzun vadelidir.
Görev tanımı vardır.	Görev tanımı yoktur.
Hedeflere ulaştıracak işlerin ne zaman ve nasıl	Hedeflere ulaştıracak işlerin hangi işler olduğuyla

yapılacağı ile ilgilenir.	ve neden yapılacağıyla ilgilenir.
Rakamalar, istatikler, yönetmelikler, prosedürler nedeniyle 'bilimsel' yanı ağır basan bir iştir.	İnsanları motive edebilme, ikna, iletişim ve etkileşim becerilerini içerdiği için 'sanat' yanı ağır basan bir iştir.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Kaynak: Koçel (2007) ve Erkutlu (2014).

Günümüzde organizasyonların rekabete ayak uydurabilmesi ve hatta uzun süre ayakta kalabilmesi için yöneticilerden çok liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanlar ve süreç, hedeflerin ve verimliliğin sağlanmasında, görevlerden ve organizasyon yapısından daha önemli olmaktadır. Başarılı sistemler ve süreçler sadece onları çalıştıran kişiler etkili olduğunda var olmaktadır (Page ve Wong, 2000). Liderliğin odağı, süreçten ve sonuçtan insanlara ve geleceğe kaydırılmalıdır (Wong ve Davey, 2007).

Northouse (2004)'a göre liderlik; (1) bir süreçtir, (2) etkilemeyi içerir, (3) bir grup kapsamında oluşur, (4) amaca ulaşmayı içerir. Liden vd (2014) modern dünyanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla otokratik liderlik tarzlarından uzaklaşılarak çalışanların tam potansiyellerine ulaşabilmeyi sağlayacak yeni liderlik stillerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını ve tam kapasite kullanabilmeleri sağlayacak insan odaklı liderlik tarzlarından birisi "Hizmetkar Liderlik"dir.

Kouzes ve Posner (2007), etkin liderlik konusunda yaptıkları araştırmalarda beş temel özelliğe ulaşmıştır. Bunlar; (1) yolu modellemek, (2) ortak bir vizyona ilham vermek, (3) sürece meydan okumak, (4) başkalarının harekete geçmesini sağlamak ve (5) teşvik etmek. Etkili liderliğin bu unsurlarını anlamak, bugünün liderlik ikliminde hizmetkâr liderliğin araştırılmasının neden gerekli olduğuna dair güçlü bir bağlam sağlar.

1.1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları ile ilgili değişik sınıflandırmalar yapılmaktadır. Literatürde liderlik kuramlarının en çok, klasik (geleneksel) liderlik yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak ele alındığı görülmektedir. Klasik liderlik yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları çerçevesinde özet açıklamalar Tablo 2'de yer almaktadır.

Liderlik ile ilgili ilk yaklaşım 1900'lü yılların başında ortaya çıkan özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımı, liderin fiziksel (yaş, cinsiyet, görünüş, ırk vb.), sosyal (popülarite, eğitim, sosyallik, iletişim becerisi vb.), kişilik (zekilik, yaratıcılık, yenilikçilik, dürüstlük,

samimiyet, uyumluluk, güvenilir olma, kararlılık vb.) özelliklerinin başarıda önemli olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre lider doğuştan bu özelliklere sahiptir ya da değildir. Ancak ilerleyen dönemlerde bu özelliklerde olup lider olmayan ya da bu özellikler kendisinde bulunmayan güçlü liderlere rastlanması bu yaklaşıma yapılan eleştirilerin odak noktası olmuştur (Bakan ve Doğan, 2013).

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması sonucunda 1940'lardan 1960'ların sonuna kadar yapılan çalışmalarda liderin davranışlarına ağırlık verilmiştir (Bektaş, 2016). Davranışsal liderlik teorilerinde iki boyut ele alınmıştır, insana yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar. Yapılan çalışmalar neticesinde liderin insan ve işe yönelik davranışlarda dengeyi bulması halinde etkin sonuçlar alınabileceğine ulaşılmıştır.

Durumsallık yaklaşımı ise liderin değişen koşullara uygun değişik tarzlar geliştirmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu yaklaşıma göre her tür duruma uygun tek bir liderlik tarzı mevcut değildir. Dolayısıyla lider ve izleyicinden oluşan denkleme koşullar ilave edilmiştir. Davranışsal teori insana ve işe yönelik davranışlardan söz etmekle birlikte ne zaman, hangi koşullarda işe, ne zaman insana yönelik davranışların etkin olacağına açıklama getirmemiştir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı hangi durumlarda ne tür liderlik sergilenmesi gerektiğine ilişkin çalışmalar üzerinde durmuştur (Koçel, 2014).

Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının ortaya çıkmasıyla liderlik araştırmaları da 1978'den itibaren Burns ve Bass'ın çalışmalarıyla yeni boyutlar kazanmıştır. Bu kapsamda lider-üye etkileşimi, karizmatik liderlik, işlemsel liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderlik üzerine değişik araştırmacılar tarafından çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Tablo 2).

Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanan lider-üye etkileşimi (LMX) kuramı ilk kez Graen, Novak ve Sommerkamp (1982) tarafından ortaya konmuştur. Bu kurama göre lider astlarını grup içi ve grup dışı olarak değerlendirir. Lider grup içindeki üyelerle daha fazla iletişim içinde olarak bu gruptakilere daha fazla ilgi göstermekte, sorumluluk vermekte ve kararlara katılımlarını sağlamaktadır. Ancak grup dışı olarak değerlendirilen üyeler için bunun tam tersi durum geçerlidir. Bu grup için lider sadece sözleşmeye dayalı bir ilişki yürütmekte ve daha otoriter bir tavır sergilemektedir (Erkutlu, 2014).

Yeni liderlik türlerinden olan karizmatik liderlik, özellikle kriz ortamlarında ortaya çıkan, bir nevi kurtarıcı sıfatını üstlenen, güçlü, cesur ve motive edici liderleri tanımlamaktadır. House (1976) karizmatik liderlik ile ilgili kuramını sunduktan sonra bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır.

İşlemsel liderlik ise çalışanları ödül mekanizmasıyla motive etmeye çalışan, daha çok rutin faaliyetlerin daha verimli yapılmasına odaklanan geçmişe ve geleneklere bağlı bir liderlik tarzıdır. İşlemsel liderlikte koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıma yaklaşımı olmak üzere üç boyut bulunmaktadır (Bakan ve Doğan, 2016).

Tablo 2
Klasik ve Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Bazı Araştırmalar

	Yaklaşım	Açıklama	Araştırmacılar ve Çalışmalar
Klasik Yaklaşımlar	Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)	Liderler doğuştan liderlik özelliklerine ve yeteneklerine sahiptir.	Tead (1935), Gibb (1947), Jenkins (1947), Schoenfeld (1948), Stogdill (1948)
	Davranışsal Yaklaşım (Behaviors App.)	Odak noktası lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim, davranışlardır.	*Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları *Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları *Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi *Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı *Likert'in Sistem 4 Modeli
	Durumsallık Yaklaşımı (Contingency App.)	Değişik koşullar değişik liderlik tarzları gerektirir.	*Fred Fredler'in Etkin Liderlik Modeli *Yol-Amaç Kuramı *Vroom ve Yetton'un Lderlik Modeli *Hersey Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı *Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli *Tannebaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu
Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	Lider-Üye Etkileşim Kuramı (LMX)	Lider ve üye arasında karşılıklı gelişen etkileşim ve bireysel ilişkiye odaklanmaktadır.	Graen, Novak ve Sommerkamp (1982)
	Karizmatik Liderlik	Karizmatik liderler yüksek enerji ve motivasyonu ile diğerlerini etkiler ve harekete geçirir.	House (1977), Bass (1985), Howell (1988), Bryman (1992)
	İşlemsel Liderlik (Transactional)	Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların rutin görevlerini yerine getirmeleri gerektiğine odaklanır.	Burns (1978), Bass (1985), Bass (1990),
	Dönüşümcü Liderlik (Transformational)	Bu yaklaşımın özü değişim yapma ve değişimi yönetme, sürekli dönüşmedir.	Burns (1978), Bass (1985, 1990), House ve Shamir (1993), Bass ve Avoilo (1993) Avolio (1994)
	Etik Liderlik	Lider etik değerlerle yönetir.	Harvey (2004), Brown vd. (2005)
	Otantik Liderlik	Otantik lider özfarkındalığa sahiptir ve takipçileriyle olumlu,	Sparrow (2005), Walumbwa vd. (2008)

		samimi, şeffaf ilişki geliştirir.	
	Hizmetkar Liderlik	Hizmetkar lider, odağında çalışan olan, toplumun iyiliğine çalışan ve amacı hizmet etmek olan liderdir.	Greenleaf (1970,1977), Page ve Wong (2000), Patterson (2003), Spears (2004), Liden vd. (2008)
	Kuantum Liderlik	Kuantum lider belirsiz ve muğlak bir ortamda çalışan, değişime kolay uyum sağlayan bir liderlik türüdür.	(Guillory, 2007; Fris& Lazaridou, 2008)

Kaynak: Erkutlu (2014), Akdöl (2015), Turan (2017)

Globalleşme ve rekabetin artması, kar odaklı yaklaşımlar ile son yıllarda birçok şirkette skandallar yaşanmış olması örgütlerin ve liderlerin etik açısından sorgulanmasına neden olmuştur. Bu durum etik liderlere günümüzde daha fazla ihtiyaç olduğu sonucunu doğurmuştur. Etik liderler karakterleri, ilkeleri ve izledikleri değer odaklı politikalarıyla ortak ihtiyaç ve çıkarlar doğrultusunda hizmet eden kişilerdir. Örgüt içinde doğru ve etik olan uygulamaların yapılmasını sağlarken bir taraftan da çalışanları etik davranışlara özendirmek, ahlaki değerlerin korunması ve geliştirilmesinde çaba sarf etmek, atik davranışlarda rol model olmak etik liderlerin görevleri arasındadır (Erkutlu, 2014).

Otantik liderler kendini tanıyan, kendini olduğu gibi kabul eden ve dürüst olan liderlik tipidir. Kernis (2003) otantik liderliği liderin kendi değer yargıları ve ihtiyaçlarına uygun olarak hareket etmesi şeklinde tanımlamıştır. Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin bileşenlerini özfarkındalık, bilgiyi dengeli ve objektif değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile ilişkilerde şeffaflık olarak belirlemiştir.

Günümüz dünyasında hızlı değişim ve dönüşümün getirdiği kaotik ortam belirsizliği artırmaktadır. Bu durumun sonucunda liderlik özellikleri de değişmekte ve dönüşmektedir. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olan kuantum liderlik, belirsiz ve öngörülemeyen durumlarda krizlerle mücadele eden, kolay uyum sağlayan bir liderlik türüdür (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Kuantum liderlikte serbest akımlı etkileşim, çok yönlülük, kendi kendini örgütleme, vizyon ve değerler önemlidir (Fris ve Lazeroduo, 2006).

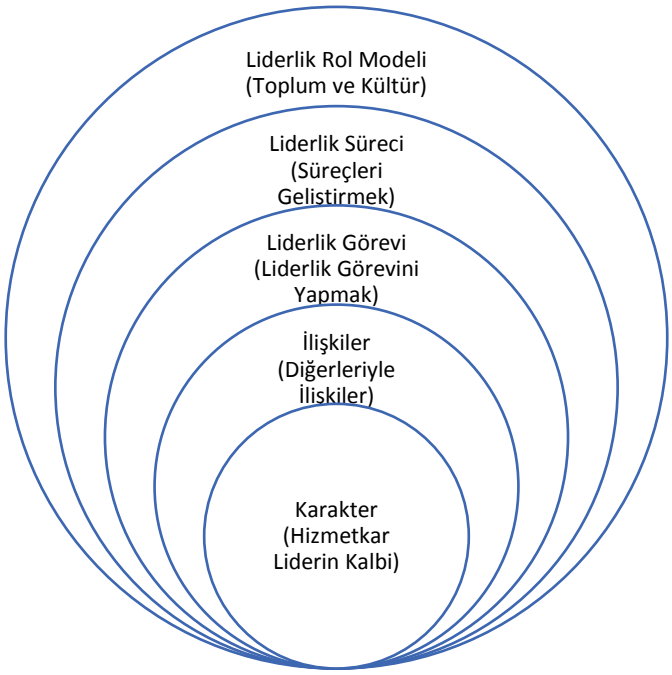
1.2. Hizmetkar Liderlik Tanımı, Karakteristikleri ve Boyutları

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından 1970 yılında gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya atılmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkar lider, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutar. Hizmetkar lider takipçilerini baskı ve zorlama yerine ikna ederek yönlendirmeyi tercih eder. Hem lider hem de takipçi birbirinin özerkliğine saygı duyarak,

birbirini geliştirir (Greenleaf, 1998). Hizmetkar liderlik, takipçilerinin gelişmesine ve özellikle de ihtiyaçlarına odaklanan bir liderlik şeklidir. Hizmetkar lider öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmalıdır (Greenleaf, 1997).

"Hizmetkâr liderlik, insanların değer kazanmasını ve geliştirilmesini, toplumun inşasını, otantikliğin uygulanmasını, bu liderlerin iyiliği için liderliğin sağlanmasını ve her bireyin ortak iyiliği için güç ve statünün paylaşılmasını, toplam örgütlenmeyi sunar (Laub, 2004). Bu altı kilit alan hizmetkar liderliğin ana yapıları olarak ortaya çıkmaktadır; hizmetkar liderler insanlara değer verir ve onları geliştirir, topluluk inşa eder, özgündür, liderlik eder, liderliği paylaşır.

Page ve Wong (2000) ise hizmetkar lideri toplumda ortak iyilik sağlamak üzere izleyicilerinin gelişimine önem veren ve amacı hizmet etmek olan lider olarak tanımlamışlardır. Hizmetkar liderin birinci amacı başkalarına hizmet etmektir. Page ve Wong (2000)'a göre hizmetkar liderliğin kavramsal çerçevesi Şekil 1'de yer almaktadır. Liderlik içten başlar, hizmetkar lider başkalarına dürüst ve alçakgönüllük ile hizmet eder. Karakter hizmetkar liderliğin merkezidir. Liderler görevlerini yerine getirebilmek için başkalarını etkilemeleri gerektiğinin farkındadır. Hizmetkar liderlik insan odaklı bir yaklaşımdır. Görev yönelimi bir liderin işleri nasıl yaptığıyla ilgilidir. Süreç yönelimi ise hizmetkar liderin modelleme, ekip oluşturma ve karar verme mekanizmalarıyla süreçleri nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Son olarak hizmetkar liderler ortak iyiliği arayan ve işi hizmet ortaklığı gören bir anlayış içindedir.



Şekil 1. Page ve Wong (2000)'un Genişleyen Daireler Modeli

Page ve Wong (2000)'un geliştirdiği kavramsal çerçeve Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3
Hizmetkâr Liderliğin Ölçülmesi için Kavramsal Bir Çerçeve

I. Karakter Odaklılık- (Lider nasıl bir kişidir?)	Bir hizmetkarın tutumunu geliştirmek, değerlere odaklanmak, güvenilirlik ve motivasyona ile ilgili	• Bütünlük • Alçakgönüllülük • Hizmetkarlık
II. İnsan Odaklılık (İlişkiler: Lider başkalarına nasıl davranır?)	İnsan kaynağını geliştirmek, ilişkilere odaklanmak, insanlarla ve başkalarını geliştirmeye olan bağlılığıyla ilgili	• Başkalarıyla ilgilenmek • Güçlendirmek • Geliştirmek
III. Görev Odaklılık (Lider ne yapar?)	Üretkenlik ve başarıya ulaşmak için liderin görev ve gerekli becerilerine odaklanmakla ilgilidir	• Vizyon • Hedef belirleme • Liderlik
IV. Süreç-Oryantasyon (Organize Etme: Lider organizasyona nasıl etki eder? süreçler?)	Organizasyonun verimliliğinin artırılması ile ilgili olarak, liderin esnek ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisi ile ilgilidir	• Modelleme • Takım oluşturma • Karar verme sürecinin paylaşılması

Kaynak: Page ve Wong (2000).

Page ve Wong'un (2000) Genişleyen Daireler Modeli'nde (Şekil 1) merkeze koyarak çok önem verdiği karakter konusu ve liderlikle ilişkisi literatürde çokça yer almaktadır.

Bennis (1989) "Lider Olmak Üzerine" isimli kitabında liderlerin temel özellikleri olarak "vizyon, ilham, empati ve güvenilirlik" kavramlarını ele almıştır. Greenleaf, hizmetkar liderlik ile karakterin doğası hakkında araştıran yazarlardan biridir. Hizmetkar liderlik güçlü bir şekilde etik temellidir. Spears (2010) ise hizmetkar liderlik için kritik öneme sahip on özelliği şu şekilde listelemiştir:

1. Dinleme - Bu, kişinin iç sesini dinlemenin yanı sıra, söylenenlere dikkatle ve dikkatli dinlemeyi de kapsar. Başkalarını dikkatlice dinlemek için derin bir bağlılık kurulmalıdır. Dinleme hizmetkar liderin gelişmesi için önemli bir özelliktir.

2. Empati - Bu aktif dinleme ile ilgilidir. Hizmetkar lider, başkalarını anlamaya ve empati kurmaya çalışır. Greenleaf (1970) en başarılı hizmetkar liderlerin empati yapmada yetenekli olan kişiler olduğunu belirtmiştir.

3. İyileştirme - Gerçek hizmetkar liderlik, kendini ve başkalarında iyileştirme sağlayan bir dönüşüm gücüdür, böylece bütünlük elde edilebilir. Hizmetkar liderler ilişki kurdukları kişilere yardım etme imkanına sahip oldukları bilincindedir.

4. Farkındalık - Bu özellik hem genel hem de kişisel farkındalığı içerir. Bir hizmetkar lider, durumu sadece bütünsel bir şekilde anlamakla kalmaz, aynı zamanda kendi sınırlarını da anlar. Farkından hizmetkar lideri güçlendirir.

5. İkna - Hizmetkar liderler başkalarını ikna etmeyi ve gruplar halinde fikir birliği inşa etmeyi amaçlamaktadır. Pozisyon yetkisi kullanarak zorlamak yerine ikna etme gücünü kullanır.

6. Kavramsallaştırma - Hizmetkar liderler, geniş perspektifle sistemsel düşünmeyi ve bir kuruma vizyoner bakış açısını kazandırmayı sağlarlar.

7. Öngörü - Hizmetkâr liderler geçmişteki hatalardan ve başarısızlıklardan ders almayı sağlayarak geleceğe dair bir kararın muhtemel sonuçlarını önceden görme becerisine sahiptir.

8. Hizmet Odaklılık - Hizmetkâr liderler kendini başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmeye adar. Örgütün elde ettiği sonuçlardan kendini sorumlu tutar (Erkutlu, 2014).

9. İnsanların Gelişmesine Bağlılık - Hizmetkâr liderler, organizasyondaki her bir kişinin gelişmesi ve iyiliği konusuna aktif bir ilgi duyarlar. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini teşvik etmek için çaba sarf ederler.

10. Topluluk Oluşturma - Hizmetkâr liderler sadece bir kurumda çalışanlar arasında değil, aynı zamanda daha geniş toplumdaki insanlar arasında bir topluluk duygusu yaratırlar. Bunu sosyal faaliyetler düzenleyerek yaparlar.

Literatürde hizmetkar liderliğin boyutları ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri Liden vd. (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Liden vd. (2008) hizmetkar liderlikle ilgili yaptıkları çalışmada yedi boyut ele almışlardır;

- *Duygusal destek ve iyileştirme:* Örgüt içinde tüm çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olmak.
- *Topluma değer katmak:* Topluma hizmet etme arzusunun ön planda olması.
- *Kavramsal beceriler:* Liderin organizasyona ve izleyicilerine destek olabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması.
- *Güçlendirme:* Liderin astlarını yetkilendirilmesi ve kararlara katılımını sağlaması.
- *Astlarının kişisel gelişim ve başarısı için yardımcı olma*: Liderin astlarının kişisel ve mesleki gelişimine önem vermesi.
- *Astlarını öncelikli tutma:* Liderin kendi çıkarlarında önce astlarının çıkarlarını ön planda tutması.
- *Etik davranma:* Liderin astları ile açık ve etik bir iletişim kurabilmesidir.

1.3. Hizmetkar Liderlik ile Diğer Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

Laub'a göre (2004) otokratik lider gücünü kendi çıkarlarına hizmet etmek, paternalist liderler örgütsel hedefleri karşılamak için kullanır. Hizmetkar lider ise gücünü kabul eder, ancak gücü en iyi şekilde hizmet için kullanır. Page ve Wong (2000) hizmetkar liderliğin komuta ve kontrol liderlik tiplerinden farklı olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 4). Page ve Wong (2000)'a göre hizmetkar liderleri diktatörlerden ayıran şey, gelecek yaratmak için tutkuyla bağlı oldukları vizyonu, empati, merhamet ve ahlaki davranışlarla sürdürme arzularıdır.

Tablo 4
Buyurgan/Emir Veren Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Karşılaştırılması

Buyurgan/Emir Veren Liderlik	Hizmetkar Liderlik
Amaç hizmet edilmesini sağlamaktır.	Amaç başkalarına hizmet etmektir.
Kendini koruma ve kişisel imaj karar verme aşamasında önde gelir.	Diğerlerini yücelterek, astlarının en yüksek potansiyele sahip olmalarını sağlar.

Pozisyonun yetkileri sorumluluklardan daha önemlidir.	Sorumluluklar pozisyonun avantajlarından daha önemlidir.
Çalışanlar genellikle karar verme sürecine dahil edilmez.	Çalışan ekibin parçası olarak bilgilendirilir ve karar verme sürecine dahil edilir.
İlk önce dinlemelerini bekler.	Karar vermeden önce insanları dinler.
İlk önce anlaşılmak ister.	İlk önce anlamak ister.
Yapıcı eleştiriyi reddeder.	Geri bildirimleri teşvik eder. Süreç, başarılar kadar önemlidir.
Başkalarını etkili şekilde çalışması için eğitmez.	Gelişmeleri için bilgiyle donatır ve yatırım yapar.
Eleştirileri susturmak için gözdağı verir.	İyileştirme konusunda tartışmayı memnuniyetle karşılar. Birinden bir şey öğrenmeye açıktır.
Aldatma, güç oyunları ve manipülasyon ile destek kazanır. İnsanlar korkudan tepki verir.	Mantık ve ikna yoluyla fikirleri için destek kazanır. İnsanlar saygıdan ve doğru olduğundan yanıt verir.
Sadece üstlerine karşı sorumludur.	Tüm organizasyona karşı sorumludur.

Kaynak: Page ve Wong (2000)

Davey ve Wong (2007)' a göre hizmetkar liderlik rasyonel ve mekanik olmaktan ziyade insancıl ve manevidir. Geleneksel özellik, davranışsal, durumsal liderlerinden farklı olarak hizmetkar liderlik (a) gücün mütevazi ve etik kullanımını (b) liderler ve takipçiler arasında gerçek bir ilişki geliştirmeyi (c) destekleyici ve olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasını destekler. Bununla birlikte hizmetkar liderler, komuta ve kontrol liderliği dışındaki tüm liderlik modellerinin olumlu yönleri ile benzerlik gösterir.

Stone, Russel ve Patterson (2003)'un dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik arasındaki benzerlik ve farklılıkları araştıran çalışmasında, temel farkın liderin odağı olduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderin odak noktası kurumdur, hizmetkar liderin ise takipçileridir. Yazarların dönüşümcü ve hizmetkar liderliğin karşılaştırmalı incelemesi Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5
Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Karşılaştırılması

Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkar Lider
İdealize edilmiş etki / karizma	Etki
Vizyon	Vizyon
Güven	Güven
Saygı	Güvenilirlik ve yeterlilik
Risk paylaşımı	Delegasyon

Tablo 5 (Devam)

Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkar Lider
Bütünlük	Dürüstlük bütünlüğü
Modelleme	Modelleme ve görünürlük
	Hizmet
İlham verici motivasyon	
Hedeflere bağlılık	İdarecilik
İletişim	İletişim

Coşku	
Entelektüel uyarım	
Akılcılık	İkna
Problem çözme	Öncü
Bireyselleştirilmiş değerlendirme	Başkalarını takdir etme
Kişisel ilgi	Teşvik
Mentorluk	Öğretme
Dinleme	Dinleme
Güçlendirme	Güçlendirme

Kaynak: Wong ve Davey (2003)

Her iki liderlik tipinde de insanlara değer verme ve takdir etmenin, dinleyen, rehberlik eden veya öğreten bir lider olarak takipçilerine güç vermenin önemi vurgulanmaktadır. Hem dönüşümcü liderler hem de hizmetkar liderler vizyonerdir, takipçilerine güven verir, rol model olur, güçlendirir (Stone vd., 2003). Bass (2000) da çalışmasında dönüşümcü liderliğin hizmetkar liderlik ile vizyon, etki, kredibilite ve güven konularında benzeyen yönleri olduğunu belirtmiştir.

Ehrhart (2004)'a göre hizmetkar liderlik lider üye etkileşimi (LMX) teorisinden iki farklı şekilde ayrışmaktadır. Birincisi hizmetkar liderin astlarının dışındaki diğer örgütsel paydaşlara karşı sorumlu olduğunu kabul etmesi, ikincisi ise hizmetkar liderliğin kilit bileşeni olan liderin etik davranışlarıdır. Diğer taraftan takipçilerin gelişimine öncelik verilmesi ve liderle takipçileri arasındaki ilişkiyi vurgulaması da iki yapının benze taraflarını ortaya koymaktadır.

Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlikte mevcut olan takipçinin özfarkındalığı, olumlu psikolojik sermeye ve olumlu örgütsel bağlamın aracı rolünün açıkça tanımlanmasının hizmetkar liderlikte bulunmadığı, hizmetkar liderliğin sürdürülebilir ve doğrulanabilir performansa katkısının açıkça ifade edilmediğini belirtmektedir. Ancak diğer taraftan hizmetkar liderlik de otantik liderlik gibi lider özfarkındalığı, empati, pozitif moral perspektifini içermektedir.

1.4. Hizmetkar Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Hizmetkar liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olduğu sürece ilişkin hizmetkar liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaları incelemekte fayda bulunmaktadır. Örneğin, hizmetkar liderlik ve iş tatmin arasında adalet algısının aracı rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla hizmetkar liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olması amacıyla adalet algılarını geliştirmeye çaba sarf edebilirler. Bunu

gerçekleştirmek için yöneticiler adil ödül sistemleri geliştirebilir, adil prosedürleri uygulamaya koyabilir ve çalışanlara adil bir yaklaşım sergileyebilirler (Mayer vd., 2008).

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen Baytok ve Ergen (2013) güçlendirme, vizyon ve güven davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

Liderlik tarzlarından biri olan hizmetkar liderliğin çalışan tutum ve performansında olumlu sonuçları bulunmaktadır. Hizmetkar liderin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine önem vermesi, çalışanların fikirlerine değer vermesi, çalışanların çıkarlarını ön planda tutması gibi özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan hizmetkar liderin önce kendisinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, takipçilerinin liderlerini rol model almasını sağlayacaktır. Ayrıca hizmetkar liderlikte de örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi gönüllülük ve yardımseverlik özellikleri mevcut bulunmaktadır (Akdöl, 2015).

Tablo 6
Hizmetkar Liderlik ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yıl-Tür	Yazarlar	Ölçek	Model	Örneklem	Değişkenler
2008 Makale	Mayer, Bardes ve Piccolo	Ehrhart (2004) 14 sorulu ölçek	YEM	187	Hizmetkar liderlik, Örgütsel Adalet, Tatmini
2013 Makale	Baytok ve Ergen	Dennis ve Bocernea (2005)	Betimsel İstatistikler Korelasyon	513	Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OVD)
2014 Makale	Panaci,Henderson, Liden, Wayne, Cao	Liden vd. (2008) 28 sorulu ölçek	Hiyerarşik Regresyon	T1: 164 T2: 25	Hizmetkar Liderlik, Psikolojik Kontrat, OVD, İnovatif Davranış, Kollektivizm, Proaktif Kişilik
2014 Makale	Liden, Wayne, Liao ve Meuser	Liden vd. (2008)	Monte Carlo Simülasyonu	961	Hizmetkar Liderlik, Hizmet Kültürü, Yaratıcılık, Müşteri Hizmetleri, Rol Davranışları, Turnover, Mağaza

					Performansı
2015 Makale	Song, Ryan Park, Wan Kang	Ehrhart (2004) 14 sorulu ölçek	En küçük kareler ve hiyerarşik regresyon analizi	1.884	Hizmetkar Liderlik, Takım Performansı, Bilgi Paylaşım İklimi
2015 Makale	Jaramillo, Bande, Varela	Ehrhart (2004) 14 sorulu ölçek	YEM	145	Hizmetkar Liderlik, Etik İklim, Satışçı Performansı
2017 Makale	Topaloğlu ve Yalçıntaş	Dennis ve Winston (2003)'ın geliştirdiği 3 boyutlu ölçek	Betimsel İstatistikler Korelasyon Analizi	641	Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
2017 Makale	Newman, Schwarz, Cooper, Sendjaya	Ehrhart (2004) 14 sorulu ölçek	OLS regresyon	446	Hizmetkar Liderlik, OVD, Lider-Üye Etkileşimi, Güçlendirme, Proaktif Kişilik
2019 Makale	Demiray Özden ve Yalçıntaş	Liden vd. (2008) 28 sorulu ölçek	Betimsel İstatikler Yapısal Eşitlik Modeli	325	Hizmetkar Liderlik, Mentorluk, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Mahembe ve Engelbrecht'in 2013 yılında hizmetkar liderlik, takım bağlılığı ve takım etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında; hizmetkar liderliğin, takım oluşturma, güçlendirme, takım bağlılığın ve takım etkinliğinin geliştrilmesinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Panaccio ve Henderson vd (2014) hizmetkar liderliğin nedeni ve hangi şartlar altında çalışanların ekstra rol davranışı ile ilişkili olduğunu ve psikolojik kontratın aracı rolü olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkar liderlik takipçilerin psikolojik kontrat memnuniyetini artırdığını ve akabinde takipçilerin örgütlenmeyi sağlayan ve OVD ve örgütsel işleyiş için faydalı olan yenilikçi davranışlar gibi sözleşmeden doğan yükümlülüklerin ötesine geçen davranışlar sergiledikleri bulgularına ulaşılmıştır. Sonuçlar hizmetkar liderliğin temeli olan sosyal değişim (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çerçevesini desteklemektedir.

Liden ve arkadaşları (2014) hizmetkar liderlerin izleyicileri arasındaki ilişkileri, birim performansını doğrudan etkileyen ve bireylerin tutum ve davranışlarını test ettikleri bir model geliştirmişlerdir. Amerika'nın altı eyaletinde 76 adet restoranın yöneticileri ve çalışanları

üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada izleyicilerin hizmetkar liderleri modelledikleri ve sonucun sosyal öğrenme teorisini destekleyerek hizmetkar liderlik ve hizmet kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bir diğer çalışmada da hizmetkar liderliğin satış görevlisinin performansını etkilediğini, süpervizöre güvenin hizmetkar liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (Jaramillioa, Bandeb ve Varelac, 2015).

Bir diğer araştırma da Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017) yerel yönetimlerde hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmadır. Araştırmada yerel yönetimlerdeki çalışanların sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışının kentsel problemlerin çözümünde önemli bir yere sahip olduğuna vurgu yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hizmetkar liderlik boyutları ve iş tatmini boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif, hizmetkar liderlik boyutları ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran bir diğer çalışmada da üye-lider etkileşimi ve güçlendirmenin aracı etkisi, proaktif kişiliğin moderatör etkisi incelenmiştir. Newman ve arkadaşları (2017) proaktif kişiliği yüksek olan çalışanların hizmetkar liderliğe daha olumlu yanıt verdiğini, üye-lider etkileşiminin hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca, hizmetkar liderliğin yüksek kaliteli üye-lider etkileşimi ilişkilerini ortaya çıkarmak yoluyla izleyicilerin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerinde etkili olduğunu bulgulamışlardır. Bu nedenle liderlerin izleyicileri ile güçlü ilişkiler kurmalarını salık vermektedirler.

Demiray Özden ve Yalçıntaş (2019), finans sektörü üzerine yaptıkları çalışmada hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Tezin ikinci bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, önemi, boyutları ve öncülleri incelenmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmalar taranmış ve bu bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OVD) Tanımı ve Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı (OVD) kavramı ilk olarak Thomas S. Bateman ve Dennis Organ (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Bateman ve Organ (1983) iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarını tanımlamışlardır. Bu çalışmaya göre, çalışanlar gönüllü ve dolaysız olarak örgütün sosyal mekanizmasına katkı sağlayacak üst rol davranışında bulunabilir. Bu üst rol davranışlarına örnek olarak; iş arkadaşlarının problemlerine yardımcı olma, şikayet etmeden çalışma, çalışma alanını temiz tutma, kişiler arası çatışmaların ortaya çıkardığı olumsuz durumları en aza indirmeyi sağlayacak bir ortam oluşturma gibi davranış ve tutumları gösterilebilir. Çalışanların bu tür davranışlar sergilemesi için organizasyonun bir zorlaması bulunmamakta olup çalışanlar bu davranışları içlerinden gelerek, istekli bir şekilde ve bir ödül beklentisi olmadan gerçekleştirmektedir. Organ ve Bateman (1983) iyi asker sendromu olarak ifade ettikleri bu tür davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirmişlerdir.

Örgütlerdeki bireyler, üyeliğinin sürmesini sağlayan ve örgütün etkin bir şekilde çalışmasına fayda sağlayan beklentinin üzerindeki ekstra rol davranışları gibi çeşitli davranışlar sergilerler. Bu durumun OVD'nin bireysel etik inançlarla bağlantılı olabileceğini ifade eden Turnipseed (1986), 'iyi asker' veya 'iyi vatandaş' davranışının iyi sıfatı nedeniyle doğrudan etik ve değerleri empoze ettiğine vurgu yapmıştır ve OVD'nin işyerinde etik davranışın tezahürü olabileceğini ifade etmiştir.

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını temelinde gönüllülük olan ve organizasyonun fonksiyonlarını daha verimli bir şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır.

Williams ve Anderson (1991) ise biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarının bütünü olarak ele almıştır.

OVD'de üç ana özellik bulunmaktadır: gönüllülük, ekstra rol davranışı ve sergilenen rol davranışına karşılık ödül beklentisinin olmaması (İplik, 2015). OVD'de gönüllülük olarak nitelendirdiğimiz davranışlar, kişinin kendi arzusuyla, örgüt tarafından bir zorlama olmaksızın, gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranışlardır. Bu davranışlar işgörenlerin örgüte katkı sağlamaya yönelik istekli olmalarının sonucudur (Turnipseed, 2002). Ekstra rol davranışları ise biçimsel rol davranışının aksine işgörenin sözleşme ile belirlenmiş role ilişkin görevlerinin dışında sergilediği, yapıcı ve gönüllü çabalar olarak ifade edilmektedir. Katz (1964) biçimsel rol davranışını, bir işletmede yönetimin belirlediği ve örgütün hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan faaliyetleri yerine getirmesini sağlayan zorunlu davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu zorunlu davranışların sonucunda biçimsel ödül ve ceza sistemi belirlenmiştir (Organ, 1997). Bu doğrultuda OVD, biçimsel rol davranışının yanı sıra formel sözleşmeye dayanmayan, sonucunda ödül bulunmayan, gönüllü ve istekli davranışlar bütünüdür (Van Dyne, 1994; Organ, 1988).

Farh, Zhong ve Organ (2004) da örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanların resmi iş tanımlarında özel olarak tanımlanmamış eylemleri olarak nitelendirmektedir.

OVD'nin birçok karakteristiğiyle uyumlu olan prososyal davranışlar ise genel olarak, işgörenlerin kendisinin, grubun, örgütün yararına olacağını umduğu yardımlaşma, paylaşma, işbirliği gibi davranışlardır (İplik, 2017). Brief ve Motowidlo (1986) 13 spesifik prososyal örgütsel davranış türü belirlemiştir: (1) İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak, (2) İş arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak (3) Personel kararlarında esneklik gösterilmesi (4) Tüketicilere kurumsal olarak tutarlı bir şekilde ürün ve hizmet sunmak, (5) Tüketicilere örgütsel olarak tutarsız yollarla ürün ve hizmet sunmak, (6) Örgütsel ürünler ve hizmetler ile ilgisi olmayan kişisel konularda tüketicilere yardım etmek, (7) Organizasyonel değerlere, politikalara ve düzenlemelere uymak, (8) Prosedürel, idari ve örgütsel iyileştirmeler önermek, (9) Uygunsuz yönergelere, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek, (10) İşe ekstra çaba göstermek, (11) Ek görevler için gönüllü olmak (12) Geçici zorluklara rağmen organizasyonda kalmak, (13) Organizasyonu yabancılara olumlu olarak temsil etmek. Söz edilen prososyal davranışlardan bazıları organizasyon için işlevsel, bazıları işlevsel değildir. Aynı zamanda prososyal davranışlar örgütün yararına da olabilir zararına da. Oysa ki OVD her zaman örgüt yararına olan davranışları kapsamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonun başarısında önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir (Van Dyne, 1994). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunda çalışanların organizasyonun gelişimine destek vermesi, yüksek performans göstermesi, işe adanmışlıkları işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır (İplik, 2015).

Astlar liderlerinden memnun kaldıklarında ve liderin destek davranışlarına karşılık vermek istediklerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekler. Bu durum sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) dayandırılmaktadır. Dolayısıyla liderler kendisini taklit edecek üyelere sahip olmalı ve yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelidir (Ehrhart, 2004).

Podsakoff vd. (2013), birim düzeyinde OVD'nin 30 yıllık geçmişini inceledikleri çalışmalarında birim düzeyindeki OVD'ler ile karlılık, verimlilik, satış, üretkenlik, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi çıktılarla ilişkisi olduğunu ifade etmektedir.

Turnipseed (2002) çalışmasında OVD'nin etik temelli bir davranış olduğunu ve etik davranışın verimlilik ile bağlantılı olduğunu savunmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre OVD'de 'daha fazla' etik değere sahip olanların daha üretken olduklarını göstermektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yazın incelendiğinde, OVD'nin boyutları hakkında tam bir mutabakata varılamadığı göze çarpmaktadır. Bu durum OVD'nin boyutlarının çoklu yapısına dikkat çekmektedir (Podsakoff vd., 2000). Organ (1988) ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek OVD'yi tanımlamış ve beş boyutlu bir yapı önermiştir (Basım ve Şeşen, 2015; Bedük ve Ertürk, 2015; İplik, 2015);

- **Diğergamlık/Özgecilik:** Diğergamlık, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak ve karşılık beklemeksizin yardım etme yoluyla onların performanslarını artırmalarına etki etme davranışları olarak tanımlanmaktadır. Diğergamlık davranışları; işe gelmeyen veya geç gelen işgörenin görevlerini üstlenme, işle ilgili sorun yaşayan veya işinde başarısız olan iş arkadaşlarına destek olma ve yardım etme gibi davranışları kapsamaktadır. Bu davranışların özünde yardımseverlik yatmakta olup bazı araştırmacılar bu tür davranışları yardımseverlik boyutu olarak ele almıştır.

- **Vicdanlılık/Yüksek görev bilinci:** İşgörenlerin mevcut görev tanımının dışında, kendisinden beklenenin üzerinde, ekstra rol davranışı sergilemesidir. Vicdanlılık, çalışanın işe devam etme, çalışma zamanını verimli kullanma, kurallara uygun davranma, düzenli olma, fazla sorumluluk üstlenmeye gönüllü olma, organizasyonun gelişimine yaratıcı fikirlerle katkı sağlama, çalışma arkadaşlarını da organizasyona katkı sağlamaya teşvik etme gibi davranışları içermektedir (Podsakoff, 2000). Vicdanlılık, işgörenin örgütün işleyiş kural ve düzenlemelerini benimseyerek kabul etmesi ve bu yönde davranmasıdır. Vicdanlılık ve özgecilik boyutlarının özünde yer alan yardımseverlik bazı araştırmacılarda tek boyut olarak ele alınmıştır (Moorman ve Blakely, 1995; Podsakoff vd., 2000).

- **Centilmenlik/Sportmenlik:** Centilmenlik boyutu işgörenlerin çatışmaya sebep olabilecek olumsuz durumlardan kaçınmalarına yönelik davranışlardır. Sportmenlik "kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin empoze edilmesine itiraz etmeden tolere etmeye istekli" olarak tanımlamıştır. İşgörenin işle ilgili zorluklarla karşılaştığında şikayet etmeden çalışması, iş yerinde gerginliğe sebep olabilecek davranışlardan kaçınması, yaşanan sorunlara çözüme yönelik bir yaklaşım sergilemesi, organizasyondaki olumsuz durumlardan çok olumlu durumlara odaklanması centilmenlik davranışları olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988).

- **Nezaket:** Nezaket davranışları çalışanların başkalarına etki edecek olaylarla ilgili karar alıp harekete geçmeden önce ilgili kişileri uyarma, hatırlatma, bilgilendirme davranışlarıdır. İşgörenlerin bu şekilde birbirleri ile iletişimde bulunarak olumlu davranışlarda bulunmaları ve örgüt içinde olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasında bu boyut önemli bir rol üstlenmektedir (Podsakoff, 2000).

- **Sivil erdem:** Çalışanın iş yerini ilgilendiren olaylarla ilgili kendini sorumlu hissetme ve toplantılara gönüllü katılım sağlama isteği, sorunlara yapıcı çözümler getirme arzusu, kararlara destek olma ve katılımını ifade eden davranışlar sivil erdem boyutu içinde yer alan davranışlardır. Diğer taraftan çalışanın kurumdaki gelişmeleri izleme ve bu değişimlere uyma çabası, çevredeki değişkenleri gözleme, kurumun çıkarlarını üstte tutma, diğer çalışanları teşvik etme davranışları da sivil erdem davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Sivil erdem bir bütün olarak kuruma makro düzeyde ilgi ve bağlılığı temsil etmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Bazı başka araştırmacılar OVD'yi farklı şekillerde sınıflandırarak, farklı boyutlar ortaya koymuşlardır. Williams ve Anderson (1991), bireye yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere

OVD için iki boyutlu bir yapı önermişlerdir. Bu iki boyut, başlangıçta Smith ve arkadaşları tarafından tanımlanan özgecilik ve genelleştirilmiş uyumluluk boyutlarına karşılık gelir (1983). Van Dyne ve arkadaşları (1994), itaat, sadakat, savunucu katılım, fonksiyel katılım ve sosyal katılım olmak üzere beş boyutlu bir yapı önermiştir. Moorman ve Blakely (1995) dört boyuttan oluşan bir OVD modeli geliştirmiştir: kişilerarası yardım, bireysel inisiyatif, bireysel çaba ve bağlılığı destekleme. Kişilerarası yardım, iş arkadaşlarına işlerinde yardım etme anlamına gelir; Bireysel inisiyatif, bireysel ya da grup performansını iyileştirmeyi amaçlayan fikirleri ya da fikirleri iletmeye odaklanır (ya da bu görüşleri başkalarından teşvik eder); kişisel sektör, görev çağrısının üstünde ve ötesinde performansı ele almaktadır; sadık güçlendirici kurumun imajını yabancılara tanıtmak anlamına gelir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise yardım etme, gönüllük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, örgütün gelişimine destek verme ve bireysel gelişim olmak üzere yedi boyutta çalışmalarını yürütmüşlerdir. Bu kadar çeşitli kavramsallaştırmalara rağmen, Organ'ın (1988) OVD'nin beş boyutunu kavramsallaştırması en yaygın olarak kabul görmektedir.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bazı araştırmalar OVD'nin öncüllerini belirlemeye odaklanmıştır. OVD'nin öncülleri dört ana kategoriye ayrılmıştır: bireysel özellikler (vicdanlılık, dışadönüklük, proaktiflik gibi kişilik özellikleri), görev özellikleri (işle ilgili geribildirim verilmesi, işin rutinleşmesi, işin özellikleri), örgütsel özellikler (örgütsel formalleşme, örgütsel katılaşma, işbirliği, koordinasyon, algılanan örgütsel destek) ve liderlik davranışları (dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi) (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Podsakoff vd, 2000; İplik, 2017).

Kişilik özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkisi olan önemli belirleyicilerden birisidir. Kişilik özelliklerinden biri olan proaktiviteye sahip bireylerin ekstra rol davranışları gösterdikleri ve pozitif liderlik yaklaşımlarına olumlu karşılık verme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu söyleyen araştırmalar mevcuttur (Li , Liang ve Crant, 2010; Newman vd, 2017).

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden birisi liderliktir (Podsakoff vd., 2000). Podsakoff ve diğerleri (1996) yaptıkları çalışmalarda lider davranışlarının çalışanların mevcut görev tanımlarının dışında ekstra rol üstlenmelerini etkilediği yönünde bulgular ortaya koymuşlardır. Bu alandaki en eski araştırmalar (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Smith

ve diğerleri, 1983), öncelikle çalışanların tutumlarına, eğilimlerine ve lider destekçiliğine odaklanmıştır.

Dönüşümsel liderliğin OVD üzerinde etkili olması aslında dönüşümsel liderlikte çalışanların beklentilerin üstünde performans gösterebilmesi özelliği ile tutarlılık göstermektedir (Podsakoff vd, 2000).

Liderlik tarzlarından biri olan hizmetkar liderliğin çalışan tutum ve performansında olumlu sonuçları bulunmaktadır. Hizmetkar liderin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine önem vermesi, çalışanların fikirlerine değer vermesi, çalışanların çıkarlarını ön planda tutması gibi özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin belirleyici faktörlerindendir. Diğer taraftan hizmetkar liderin de örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi çalışanların kendine liderlerini örnek almasını sağlayacaktır. Ayrıca hizmetkar liderlikte de örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi gönüllülük ve yardımseverlik özellikleri mevcut bulunmaktadır (Akdöl, 2015; Özyılmaz ve Sofuoğlu Çiçek, 2012).

Werner (2000, s. 12) bağlamsal performans ve örgütsel davranışın etkilerine yönelik yaptığı çalışmada liderlik özelliklerinden biri olan mentorluğun da örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yapılan Araştırmalar

Turnipseed (2002)'in araştırmasına göre daha fazla etik olarak kabul edilen bireylerin, daha az etik çalışanlardan daha yüksek bir OVD derecesi sergilediği ve daha fazla etik çalışanın üretkenliğe daha fazla katkı sağlayacağı hipotezi doğrulanmıştır. "Daha etik" olarak algılanan bireylerin, "daha az etik" olarak algılananlardan daha büyük ölçüde vatandaşlık faaliyetlerine katıldığı görülmüştür. Turnipseed araştırmasında etik davranış ve arzu edilen vatandaşlık davranışları arasındaki kanıtlanmış olan bu bağlantıyı göz önüne alarak, kurumların etiğe daha fazla önem vermesi gerektiğini ve kurumsal performansı geliştirmek amacıyla etik kültürler oluşturmak için çalışma yapılması gerektiğini önermektedir.

Ehrhart (2004) birim düzeyinde OVD'nin öncüllerinden liderlik ve prosedürel adalet iklimini araştırmış ve araştırma neticesinde adalet algısı ve liderliğin bireysel analiz düzeyinde OVD'nin önemli öncülleri olduğunu bulgulamıştır.

Türkiye'de İstanbul ve Afyonkarahisar'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların hizmetkar liderlik algılarının OVD üzerindeki etkisini ölçen bir araştırmada elde edilen bulgulara göre hizmetkar liderliğin OVD üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca İstanbul'daki işgörenlerin hizmetkar liderlik alt boyutlarından olan güven ve OVD arasındaki ilişkinin Afyonkarahisar'dakilere göre daha olumlu olduğu görülmektedir (Baytok ve Ergen, 2013).

Panaccio ve Henderson vd (2014) sosyal mübadele teorisi kapsamında hizmetkar liderlik ve çalışanların extra rol davranışları arasındaki ilişkinin neden ve hangi şartlar altında şekillendiğini araştırmışlardır. Araştırmada psikolojik kontratın hizmetkar liderlik, inovatif davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel inisiyatif ve bağlılığı destekleme formları arasında aracı rol oynadığı bulgulanmıştır.

Chiniara ve Bentein (2015)'in üç temel psikolojik gereksinimin yani özerklik, yeterlik ve ilişkili olmanın hizmetkar liderlik ve çalışanların bireysel performansla arasında aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında; HL ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık arasında her üç psikolojik gereksinimin tam olarak aracılık rolü olduğu ancak örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ise otonomi ve ilişkili olmanın kısmen aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Hizmetkar liderler, takipçileri ile güvenilir ilişkiler kurarak, çalışanların kendileri olabilecekleri, kendi kararlarını verebilecekleri psikolojik güvenli ve adil bir iklim yaratarak, doğal olarak çalışanların meslektaşları ve örgüt lehine faydalı davranışların benimsenmelerine yol açarlar.

Hindistan'daki imalat sanayiindeki kuruluşlar üzerinde yapılan bir araştırmada da varsayıldığı gibi OVD ve dayanıklılık arasında pozitif ilişki olduğu ve dayanıklılığın örgütsel bağlılığı da etkilediği, ayrıca örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin desteklendiği sonucu vurgulanmaktadır (Paul, Bamel ve Garg; 2016).

2017 yılında Brezilya'da gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da insan kaynakları uygulamalarının OVD'yi nasıl etkilediğini ölçmek amaçlanmış ve araştırma sonucunda insan kaynakları politika ve uygulamalarının OVD üzerindeki önemli etkisini ortaya çıkarmıştır.

Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlayan araştırmalardan biri de Çin'de bir devlet teşebbüsünde çalışan 446 süpervizörle gerçekleştirilen çalışmadır. Çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, bu etki üzerinde LMX

ve psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Ayrıca proaktif kişiliğin hem HL ve LMX arasında hem de HL ve güçlendirme arasında düzenleyici faktör olup olmadığına bakılmıştır. Newman vd (2017)'nin bu çalışmada elde ettiği sonuçlara göre; LMX 'in HL ve OVD arasında aracılık etkisinin bulunduğu, güçlendirmenin ise HL ve OVD arasındaki arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığı bulgulanmıştır.

Samancı ve Basım (2018) OVD ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün etkisini yapısal eşit modeli ile araştırdıkları makalede örgütsel adaletin ve psikolojik sermayenin OVD'yi kısmen etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 7
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yıl-Tür	Yazarlar	Ölçek	Model	Örneklem	Değişkenler
2002 Makale	Turnipseed	Van Dyne vd. (1994) 5 boyutlu 34 maddeli ölçek	Faktör Analizi ve Regresyon	106	OVD ve Kişisel Etik
2004 Makale	Ehrhart	Podsakoff vd. (1990) ölçeğin 2 boyutu ve 10 maddesi kullanılmıştır.	Yapısal Eşitlik Modeli	249	Birim Düzeyinde OVD, Örgütsel Adalet
2013 Makale	Baytok ve Ergen	Basım ve Şeşen (2006) 5 boyutlu ve 19 maddeli ölçek	Betimsel İstatistikler Korelasyon	513	Hizmetkar Liderlik, OVD
2014 Makale	Panaccio,Henderson, Liden, Wayne, Cao	Moorman ve Blakely (1995) 4 boyutlu ölçek	Hiyerarşik Regresyon Modeli	T1: 164 T2: 25	Hizmetkar Liderlik, Psikolojik Kontrat, OVD, İnovatif Davranış, Kollektivizm, Proaktif Kişilik
2015 Makale	Chiniara ve Bentein	Williams ve Anderson (1991) 2 boyutlu 13 maddeli ölçek	Yapısal Eşitlik Modeli	247	Hizmetkar Liderlik, Görev Performansı, OVD ve İhtiyaç Doyumu
2016 Makale	Paul, Bamel ve Garg	Podsakoff ve MacKenzie (1989) 5 boyutlu ölçek	Hiyerarşik Regresyon Modeli	345	OVD, Çalışan Dayanıklılığı ve Örgütsel Bağlılık
2017 Makale	Newman, Schwarz, Cooper, Sendjaya	Lee ve Allen (2002) 2 boyutlu ve 16 maddeli ölçek	OLS Regresyon	446	Hizmetkar Liderlik, OVD, Lider-Üye Etkileşimi, Güçlendirme, Proaktif Kişilik

Tablo 7 (Devam)

Yıl-Tür	Yazarlar	Ölçek	Model	Örneklem	Değişkenler
2017 Makale	Tinti, Venelli-Costa, Vieria ve Cappellozza	Bastos, Siqueira ve Gomes (2014) 3 boyutlu ve 14 maddeli ölçek	Yapısal Eşitlik Modeli	156	İnsan Kaynaklarındaki Politika ve Uygulamalar, OVD
2018 Makale	Samancı ve Basım	Shiaw (1999) 19 maddeli ölçek	Betimsel İstatistikler, DFA, Yapısal Eşitlik Modeli	611	OVD, Algılanan Örgütsel Adalet, Psikolojik Sermaye
2018	Koçak	Vigoda ve Gadot (2007) tek boyut ve 5 maddeli ölçek	Yapısal Eşitlik Modeli	297	Kişi-Örgüt Uyumu, Lider Üye Etkileşimi, Zorunlu OVD
2019 Doktora tezi	Turhan	Basım ve Şeşen (2006) 5 boyutlu ve 19 maddeli ölçek	Hiyerarşik Regresyon Modeli	440	OVD, Duygusal Emek, Örgütsel Yaşamda Yalnızlık
2019 Makale	Arıkoğlu, İyigün ve Sağlam	Podsakoff et al. (1990) and Moorman (1991)'den geliştirilmiş olan 5 boyutlu ölçek Polat (2007)	Korelasyon Hiyerarşik Regresyon Modeli	304	İş Tatmini, OVD, Örgütsel Kimlik

Son dönemlerde, iş hayatında rekabetin ve çalışma şartlarının getirdiği zorluklar, işgörenlerin yönetici ve iş arkadaşlarından gördükleri baskı ve işini kaybetme korkusu gibi nedenlerle ortaya koydukları davranışları ifade eden zorunlu örgütsel davranış kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram, işgörenlerin pozitif ve gönüllü davranışları olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık tarafı olarak nitelendirilmektedir. Yönetim literatüründe çok yeni bir kavram olan zorunlu örgütsel davranış, çalışanların örgüt faaliyetlerine ve çıktılarına gönülsüz katılımlarını ifade etmektedir. Koçak (2018)'ın yaptığı araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan birisi çalışanların liderleri ile etkileşiminin artıkça zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının azalacağı yönündeki bulgulardır.

Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi doktora tezi kapsamında inceleyen Turhan (2019), örgütsel yaşamda yalnızlığın duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracılık etkisi olduğunu, örgütsel yaşamda yalnızlığın örgütsel vatandaşlık davranışına negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların yalnızlık hissetmeleri nedeniyle duygusal emeğin

azalması ve bu durumun da örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilemesi vurgulanmaktadır.

Finans sektöründeki işgörenlerin iş tatmini, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonucunda iş tatmininin ÖVD ve örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular sonucunda iş memnuniyeti yüksek çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda ekstra çaba sarf ederek görevlerini yerine getirdikleri ifade edilmektedir (Arıkoğlu, İyigün ve Sağlam, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARACI FAKTÖRLER

Üçüncü bölümde hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık etkisi olan kavramlara yer verilmiştir. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi kavramları detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

3.1.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Gelişim Süreci

21. yüzyılın ikinci yarısına kadar psikoloji bilimi, insanın patolojik ve çaresizlik, tükenmişlik, başarısızlık gibi olumsuz davranışlarına odaklanmaktadır. Pozitif psikoloji ise Seligman'ın liderliğinde ruh hastalıklarıyla ilgilenen psikoloji bilimine tepki olarak ortaya çıkan bir akımdır. Pozitif psikoloji, Seligman'ın (1998) Amerikan Psikoloji Derneği'nin başına geçmesiyle gelişme kaydetmiştir. Seligman pozitif psikolojiyi üç aşamalı olarak ele almaktadır: 1-Olumlu duygu çalışmaları/öznel deneyimler, 2-Olumlu bireysel özellikler, 3-Sivil erdem ve iyi vatandaşlık davranışına yönlendiren kurumlar (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 10). Seligman'a göre insanın gelişimi, ilerlemesi ve kendini yeniden yapılandırması olumlu duygular ile mümkün olabilmektedir. Olumlu duyguların temelinde ise geçmişten bugüne taşınan altı büyük erdemin olduğunu savunmaktadır (Seligman, 2007, s. 147);

- Bilgelik ve bilgi
- Cesaret
- Sevgi ve insanlık
- Adalet
- Ilımlılık
- Maneviyat ve aşkınlık

Pozitif psikoloji, bireylerin yaşamlarını anlamlı kılan, başarılı ve mutlu olmalarına olanak tanıyan süreçleri niteleyen bilim dalıdır. Aynı zamanda insanın doğuştan sahip olduğu bireysel özellikleri ile olumsuz özelliklerini de düzeltebileceği ifade edilmektedir. Pozitif psikoloji terimini ilk ortaya atan hümanistik yaklaşımın temsilcilerinden biri olan Maslow'dur. Maslow psikoloji biliminin insanın, zayıf yönlerine değil güçlü yönlerine ve

potansiyelini ortaya çıkarmasına odaklanması gerektiğini savunmaktadır (Kanten ve Kanten, 2016, s. 6).

Pozitif psikoloji sonuç olarak bireylerin nasıl gelişim göstereceğini, nasıl motive olacağını ve bunları gerçekleştirebilmek için hangi konularda çalışma yapılması gerektiğini ortaya koyan bir bilimsel akımdır (Luthans vd., 2007a).

Pozitif psikolojinin özelliklerinin örgütsel alana yansıması neticesinde pozitif örgütsel davranış ile ilgili iki alt akım ortaya çıkmıştır;

1. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu - Michigan Üniversitesi araştırmacılarının ortaya koyduğu bu yaklaşım örgüte bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okulu, örgütün verimliliği ve hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan pozitif özelliklere vurgu yapmaktadır (Kanten ve Kanten, 2016, s. 13).

2. Pozitif Örgütsel Davranış-Pozitif örgütsel davranış, Luthans'ın öncülüğünde Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü'nün araştırmalarıyla ortaya atılmıştır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007a). Pozitif örgütsel davranış, çalışanların güçlü ve olumlu özelliklerini ölçme, pekiştirme, geliştirme ve yönetmeye odaklanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışlar, örgütlerin verimliliğine, sürdürülebilirliğine, başarı ve kazançlarına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu doğrultuda pozitif örgütsel davranışlar, örgüt içinde pozitif çıktıları sağlayan tüm pozitif davranışları kapsamaktadır (Kanten, 2016; Kaya ve Zerenler, 2014, Luthans vd, 2007a, Luthans vd, 2007b, Luthans vd, 2008).

3.1.2. Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri

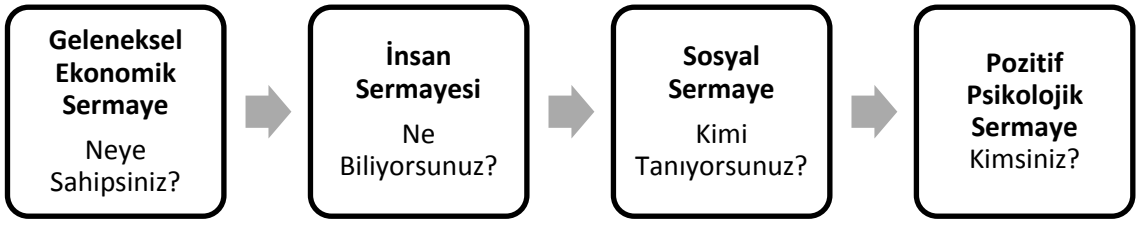
Çalışma hayatında gerçekleşen birçok değişimle birlikte kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemi bir yeri olan kaynakların türleri de farklılaşmıştır. Geleneksel ekonomik sermaye, fiziksel, yapısal ve teknolojik kaynakları içermektedir. Fiziksel kaynaklar kurumun sahip olduğu araç, gereç, makine vb kaynakların yanı sıra sistem, prosedürler, karar verme modelleri ve tekniklerinden oluşmaktadır. Yakın bir tarihe kadar bilgi teknolojileri kurumlara önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktaydı. Ancak bilgi teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi nedeniyle, bugün rakip kurumlar çok kısa bir zaman içinde, daha düşük fiyata ve daha iyi ürünleri piyasaya sunabilmektedir. Dolayısıyla geleneksel ekonomik sermaye bir kurumun rekabet avantajı elde etmesinde eskisi kadar yeterli olmamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde İnsan kaynağının önemi şüphesiz büyüktür. Beşeri sermaye de denilen insan sermayesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerin toplamıdır. İnsan sermayesinin açık bilgi ve örtük bilgi olmak üzere iki boyutu mevcuttur. Açık bilgi kolaylıkla taklit edilebilir. Diğer taraftan insan sermayesini daha değerli kılan taklit edilmesi mümkün olmayan örtük bilgidir. Örtük bilgi, deneyimler yoluyla kazanılan, bir süre sonra paylaştıkça organizasyonun ve kültürün bir parçası haline gelen bilgidir. Örneğin, Google'ın inovasyon konusunda çok yetenekli olması gibi (Luthans ve Youssef, 2004). Geleneksel ekonomik sermaye gibi örgütlerin sahip oldukları insan sermayesini de etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İnsan sermayesinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için; çalışanların doğru bir şekilde özenle seçilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunulması ve sosyalizasyon sürecini kapsayan insan kaynakları yönetim sistemi, prosedür ve süreçlerine ihtiyaç vardır (Kaya ve Zerenler, 2014).

Kişiler arası, gruplar arası, kurumlar arası ilişkiler, ağlar ve bağlar sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Sosyal sermayenin sosyal ağlar, normlar ve güven olmak üzere üç boyutu mevcuttur. Sosyal sermayenin de diğer sermaye türleri gibi yönetilmesi gerekmektedir. Sosyal sermayenin yönetilmesinde kurum içi açık iletişim, çapraz fonksiyonel çalışma grupları, iş yaşam dengesini oluşturan programlar dikkate alınmalıdır (Luthans ve Youssef, 2004).

Sürdürülebilir rekabet avantajı ve başarı elde edilmesinde ise günümüzde psikolojik sermaye kavramı gündeme gelmiştir. Psikolojik örgütsel davranışın türevi olan pozitif psikolojik sermaye insanların pozitif, güçlü yönlerine ve bu potansiyelin gelişimine odaklanır. Pozitif psikolojik sermaye geliştirilebilir ve yönetilebilir. Pozitif psikolojik sermaye, geleneksel ekonomik, insan ve sosyal sermaye ihtiyacını ortadan kaldırmaz (Luthans vd., 2008).

Günümüzde yer alan sermaye türleri Şekil 2'de sıralanmaktadır:



Şekil 2. Sermaye Türleri (Kaya ve Zerenler, 2014).

3.1.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı ve Boyutları

Pozitif psikolojik sermaye kavramı köklerini pozitif örgütsel davranış akımından almaktadır. Pozitif örgütsel davranış teorisine dayanan psikolojik sermayeyi Luthans ve diğerleri (2007a) bireylerin psikolojik kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye basit olarak bireyin kim olduğuyla ve geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Luthans ve diğerleri (2007a) pozitif psikolojik sermayeyi, örgütsel açıdan bakılması gerekenin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve pozitif, güçlü yönlerine odaklanmak olarak da açıklamaktadır. Aynı zamanda psikolojik sermayenin tanımı bileşenleri ile de yapılmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye kavramı genel olarak kişilerin umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self-efficacy) ve dayanıklılık (resilience) nitelikleri bakımından psikolojik gelişim durumlarını ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007a, s. 209; Luthans ve diğerleri, 2008).

Pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye;

- Zorlu görevlerin başarılmasında kendi yeteneklerine güvenme (özyeterlilik),
- Kararlı bir çaba içinde başarılı olma yolunda ilerlerken sergilenen olumlu tavır ve beklenti (iyimserlik),
- Hedeflere ulaşılmasında yollar bulma, azim gösterme ve kendini motive etme (umut),
- Zorluklar karşısında yılmadan ayakta kalarak gücünü koruyabilmek ve her şeye rağmen mücadele ederek yeni şartlara uyum sağlayabilme (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanabilen bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve diğ., 2008).

Psikolojik sermayenin tecrübe ve eğitimle gelişme potansiyeline sahip olduğu da bilinmektedir (Çetin ve Basım, 2012, s. 122).

Psikolojik sermayenin dört boyutu bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b).

- **Öz yeterlilik**

Pozitif psikolojik sermayenin önemli bileşenlerinden biri olan öz yeterlilik Bandura (1986)'ın sosyal bilişsel teorisine dayanmaktadır. Öz yeterlilik bireyin görevini en iyi şekilde yapmak üzere kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008). Kendi yeteneklerine güvenen birey zor durumlarla karşılaştığında çabalayarak ve inisiyatif

kullanarak, kendini çözüme götürecek alternatif arayışında bulunabilmektedir. Öz yeterlilik bireyin en güçlü yanlarından biri olarak kabul edilmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014).

- **İyimserlik**

İyimserlik, pozitif psikolojinin gelişmesine önemli katkılar sağlayan Seligman (1998) tarafından araştırılmıştır. Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu tavır ve beklentiler olarak tanımlanmaktadır. İyimserlik işlerin iyi gideceğine ilişkin inançtır, beklentidir. Burada Polyannacılık gibi salt körü körüne bir iyimserlikten değil, gerçekçi ama olumlu bir yaklaşımdan söz edilmektedir.

Seligman iyimserlik kavramını, bireylerin olayları yorumlarken nasıl algıladıklarına odaklanarak formulüze etmiştir. İyimser kişiler olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlerle ilişkilendirirken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve belirli koşullara bağlı olarak değerlendirmektedir (Seligman, 2011).

- **Umut**

Umut, amaçlanan hedeflere ulaşma konusunda değişik yollar bulmak ve bu yolları bulurken de kişinin kendi kendini motive etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kanten, 2016). Synder ve diğerleri (1991) umut kavramını tanımlarken bireyin alternatiflerinin olması ve irade gücü olarak iki yöne odaklanmıştır.

- **Dayanıklılık**

Dayanıklılık, stresli ve çok zor durumlarda kalan bireylerin, koşullara uyum sağlayarak daha az olumsuz etkilenmeleri ve koşullar değiştiğinde tekrar hayatlarına kaldıkları yerden devam edebilmeleri gücü olarak tanımlanmaktadır. Dayanıklılık, direnç göstermek, esneklik, değişen koşullara çabuk adapte olmaktır. Zorluklar karşısında yılmamak, belirsiz ve karmaşık ortamlarda bile olumlu bir beklenti geliştirerek, zorluklarla başa çıkabilme becerisidir. Genel olarak, yazarlar esnekliğin: a) davranışa yansıtan bir kapasite olduğu konusunda hemfikirdirler; (b) değişim ile ilgilenir ve (c) bazı istenmeyen durumların üstesinden gelmekle ilgilidir (Paul, Bomel ve Garg, 2016).

3.1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Yapılan Araştırmalar

Üç farklı örneklem grubunda yaptıkları araştırma sonucunda Luthans vd. (2008) çalışanların psikolojik sermayesinin, performans, memnuniyet ve bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu ve çalışanların psikolojik sermayesinin destekleyici iklim ile performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Özer ve arkadaşları (2013)'nın destekleyici örgüt ikliminin psikolojik sermaye ve iş doyumu ilişkisindeki düzenleyici etkisini araştırdıkları çalışmalarında; (1) psikolojik sermayenin geliştirilebilir olduğu ve çalışanların eğitimler ve oryantasyon programları ile psikolojik sermayelerinin artırılmasına, (2) kurumların insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek, psikolojik sermayesi yüksek işgörenlerin tercih edilmesine olanak sağlayan sistemlerin geliştirilmesi ve (3) yüksek psikolojik sermayeye sahip işgörenlerin bu özelliğinin aktif hale gelmesini sağlayacak örgüt ikliminin oluşturulmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Bir diğer araştırma da işgörenlerin psikolojik sermayesinin, algılanan örgütsel destek ile süpervizör desteğinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisindeki rolüne odaklanmıştır. Sonuçlar, algılanan örgütsel ve süpervizör desteğinin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu ve psikolojik sermayenin algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular psikolojik sermayenin örgütsel ve süpervizör desteğinin işten ayrılma niyetini şekillendirmede ne kadar önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Tüzün, Çetin ve Basım, 2014).

Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan dayanıklılık, istenen sonuçları elde etmek için geliştirilebilen ve yönetilebilen benzersiz bir pozitif psikolojik kapasitedir. Bu çalışma, işyerinde esnekliğin önemini vurgulamakta ve aynı zamanda OVD'yi teşvik etmek için örgütsel bağlılığın rolünü vurgulamaktadır (Paul, Bamel ve Garg, 2016).

Ürdün'de banka çalışanlarına yapılan araştırma sonucunda örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve psikolojik sermayenin örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır. Araştırma çıktılarına göre Suifan (2016), kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeleri için psikolojik sermayenin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Guo ve diğerlerinin (2018) iki aşamalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmada otoriter liderlik, korku, korunma amaçlı sessizlik ve yarartıcılık arasındaki ilişkiler ile psikolojik sermayenin bu ilişki üzerindeki aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma bulguları otoriter liderlik kaynaklı korku yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu ve psikolojik sermayenin bu tür zararlı etkileri azalttığını öne sürmektedir.

Kamu sektöründe çalışanlarına ilişkin yapılan bir araştırmada pozitif psikolojik sermaye unsurlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular, pozitif psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, pozitif psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik ve özyeterliliğin, tükenmişlik hissini azaltıcı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Tok, 2018).

Tablo 8
Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yıl-Tür	Yazarlar	Ölçek	Model	Örneklem	Değişkenler
2008 Makale	Luthans, Norman, Avolio ve Avey	Luthan vd (2007b)'in geliştirdiği4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Korelasyon Regresyon	1. 404 2. 163 3. 170	Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt İklimi, Çalışan Performansı
2013 Makale	Özer, Topaloğlu, Timurcanday Özmen	Luthan vd (2007b)'nin 4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Betimleyici İstatistikler Hiyerarşik Regresyon Analizi	319	Destekleyici Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye, İş Doyumu
2014 Makale	Tüzün, Çetin ve Basım	Luthan vd (2007b)'nin 4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Betimsel İstatistikler Korelasyon Yapısal Eşitlik Modeli	255	Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt İklimi, İşten Ayrılma
2016 Makale	Paul, Gamel ve Garg		Hiyerarşik Regresyon	345	OVD, Çalışan Dayanıklılığı, Örgütsel Bağlılık
2016 Makale	Suifan	Luthans vd. (2007b) 4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Betimsel İstatistikler Korelasyon	227	Psikolojik Sermaye, Örgüt İklimi, OVD
2018 Makale	Guo, Decoster, Babalola, Schutter, Garba, Riisla	Avey vd. (2011) 4 boyutlu ve 12 maddeli ölçek	Betimsel İstatistikler Korelasyon Regresyon	192	Otoriter Liderlik, Yaratıcılık, Psikolojik Sermaye, Korku ve Korunma Amaçlı Sessizlik

Tablo 8 (Devam)

Yıl-Tür	Yazarlar	Ölçek	Model	Örneklem	Değişkenler
2018 Makale	Tokmak	Luthans vd. (2007b) 4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Korelasyon Regresyon	298	Pozitif Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik
2018 Makale	Samancı ve Basım	Luthans vd. (2007b) 4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Betimsel İstatistikler Korelasyon Yapısal Eşitlik Modeli	611	Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Psikolojik Sermaye
2018 Doktora tezi	Kılınç	Luthans vd. (2007b) 4 boyutlu ve 24 maddeli ölçek	Korelasyon Çoklu Regresyon	370	Psikolojik Sermaye, İşgören Güçlendirme, Örgütsel Yaratıcılık

Samancı ve Basım (2018)'in yaptığı araştırmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında psikolojik sermayenin iyimserlik ve öz-yeterlilik alt boyutlarının aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizinde de dağıtım adaleti ile iyimserlik ve öz-yeterlilik arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılınç (2018) doktora tezi için yaptığı araştırmasında psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz-yeterlilik ve umut boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

3.2. Destekleyici Örgüt İklimi

3.2.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, aralarındaki yakın ilişki nedeniyle sıklıkla birbirine karıştırılan, birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi kavramı ilk olarak 1960'larda kullanılmaya başlamıştır (Karcıoğlu, 2001, Arslan, 2001, s. 177-178). Forehand ve Gilmer (1964) örgüt iklimini, bir organizasyonu diğerinden ayıran nispeten kalıcı nitelikler olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin paylaştığı örgütsel uygulamalar, prosedürler ve kuralların nasıl algılandığına ve yorumlandığına ilişkin yapıdır (Schneider, 1975).

Örgüt kültürü ise bir örgütün içinde ortak paylaşılan değerler, kurallar, dil, tarih, inanç ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü değerler, normlar ve kurallar şeklinde ortaya çıkar

(Erkmen, 2010). Kültür, örgüt üyelerinin, değerlerine, inançlarına ve varsayımlarına dayanan örgütlerin derin yapısını ifade eder (Denison, 1996). Örgüt kültürü, (1) kurucuların gruba başlangıçta getirdiği varsayımlar ve teoriler ile (2) grubun daha sonra kendi deneyimlerinden öğrendiği varsayımlar ve teoriler arasındaki karmaşık etkileşimi yansıtır (Schein, 1983). Peters ve Waterman (1982) Mükemmeli Arayış kitabında başarılı şirketlerdeki işgörenlerin ortak bir kültürü benimsediklerini belirtmektedir. Yazarlara göre örgüt kültürü "paylaşılan değerler "olarak tanımlanmıştır.

Güçlü bir örgüt kültürü nesilden nesile aktarılır ve örgütü bir arada tutar. Oysa örgüt iklimi kısa süreli ve geçicidir. Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayrıştıran nitelikleri içinde barındırır (Erkmen, 2010). Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren inanç ve değerleri temsil etmektedir. Oysa örgüt iklimi üyelerin kurumda işlerin nasıl yapılacağına ilişkin beklentileri ve bu beklentiler doğrultusunda oluşan algının yarattığı hava ile ilişkilidir (Karcıoğlu, 2001). Örgüt ikliminin belirleyicileri; yönetimsel değerler, liderlik tarzı, örgütün yapısı ve hacmi, ekonomik şartlar, üyelerin özellikleri, sendikalaşma ile işin yapısı olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün belirleyicileri ise; ortak inanç ve fikirlerin yanı sıra liderler ve kahramanlar, törenler, simgeler, öykü, masal ve efsanelerdir. Bu açıdan bakıldığında örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının birbirinden nasıl farklı oldukları daha iyi anlaşılmaktadır (Karcıoğlu, 2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri araştırdığı çalışmasında Denison (1996) kültür perspektifinin ilk çalışmalarında kültür ve iklim arasındaki bu ayrımın çok açık olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 9
Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Uzun dönemli ve kalıcıdır	Kısa dönemli ve geçicidir
Yavaş değişir	Hızlı değişir
Örgüt iklimini kapsar	Örgüt kültürünün bütün unsurlarını içermez
Köklerini sosyoloji ve antropolojiden alır	Psikoloji ile daha çok ilgilidir
Paylaşılan temel varsayımlarla ilgilidir	Paylaşılan algılar ile ilgilidir
Belirleyicidir	Değerleyicidir
Davranış normlarını oluşturur	Normlara uyulup uyulmadığının göstergesidir
Paylaşılan değerler ve normlardır	Paylaşılan algılardır

Kaynak: Erkmen (2010), Karcıoğlu (2001) ve Denison (1996)

Diğer taraftan örgüt kültürü ile örgüt iklimi birbiri ile yakından ilişkili kavramlardır. Örgüt iklimi, örgütün derinlerde yerleşmiş olan inanç, alışkanlık, tutumlarının, yüzeye davranış olarak yansıması olarak da değerlendirilebilir (Temiz, 2016). Schien (1983) örgüt iklimini, örgüt kültürünün görünen yüzü olarak ifade etmektedir. İklim örgüt içindeki bireyler

tarafından değiştirilen kültürün bir nevi yansımasıdır. Her ikisi de örgütlerdeki sosyal bağlamların bütünsel doğasını anlamaya çalışmaktadır. Organizasyonlar bireysel etkileşimlerden oluşur ve bu etkileşimler için belirleyici olan sosyal bağlamdır. Örgüt kültürü sosyal bağlamların bu etkileşimden nasıl çıktığına odaklanırken, iklim sosyal bağlamların algılanması ve etkilerine odaklanmaktadır (Denison, 1996).

İklim sadece temel varsayımlara uygun olduğu ölçüde değiştirilebilir. Örneğin, bir kurumda örgütsel iklimin altında yatan varsayımlar bireysel ve rekabetçi ise o kurumda takım çalışması ve işbirliği ortamının sağlanması ne kadar mümkün olabilir. Çünkü bu varsayımlar doğrultusunda bireysel rekabeti destekleyecek ödül ve kontrol sistemleri oluşturulacaktır (Askanashy vd, 2000).

Sonuç olarak hem örgüt kültürü hem de örgüt iklimi işgörenlerin performanslarını etkileyen kavramlardır (Özer vd, 2013).

3.2.2. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi, işgörenlerin davranışlarını ve tutumlarını şekilldendiren çevrenin anlaşılmasındaki önemi nedeniyle günümüze dek bir çok araştırmacının ele aldığı bir kavramdır (Glisson, 2000, s. 195). Örgüt iklimi teriminin ilk kullanılmaya başlanması 1960'lara dayanmakta olup temellerini Lewinian'ın çalışmalarından almaktadır. Argyris (1958) örgüt iklimini örgütün psikolojik yapısını ifade etmek için kullanmıştır. Tagiuri ve Litwin (1968), örgütsel iklimi "(a) üyeler tarafından deneyimlenen, (b) üyelerin davranışlarına etki eden ve (c) bir organizasyonun iç ortamının nispeten kalıcı bir niteliği olarak tanımlamıştır. Schneider'in (1975) örgütsel ikliminin çalışanların örgüt içindeki uygulama ve yönetici davranışlarını karakterize etme konusunda hemfikir olduğu psikolojik çevreyi ifade eden tanımı, en yaygın kabul gören tanımlardan biridir.

İklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır. Bir örgütün psikolojik iklimi genellikle örgütsel iklim olarak adlandırılır (Pritchard ve Karasick, 1973; Campbell vd., 1970). James ve Jones (1974) psikolojik iklimi, bireylerin iklim algıları olarak açıklamıştır. Örgütlerin de insanlar gibi sıcak, katı, tutucu, yenilikçi gibi ifade edilen nitelikleri vardır. Bu nitelikler örgütün psikolojik yanını oluşturur. Örgüt iklimi bu yönüyle örgütün kişiliği olarak değerlendirilir (Karcıoğlu, 2001). Cherrington (1994), örgüt iklimini kişilik kavramına benzeyen ve bir örgütü diğer örgütlerden ayıran nitelikler olarak tanımlamaktadır. İklim,

bireylerin davranışları ve örgütsel davranışları ile ilgili beklentileri ile ilgili aldıkları sinyalleri temsil eder (Scott ve Bruce, 1984).

Denison (1996), iklim konusundaki incelemelerin üç farklı yaklaşımda fikir birliğine vardığını ifade etmektedir; (1) algısal bireysel niteliklerin ölçümü, (2) örgütsel niteliklerin algısının ölçümü (3) algısal ve nesnel ölçümleri birleştiren örgütsel özelliklerin çoklu ölçümü. Bu bakış açılarından birincisi psikolojik iklim, diğer ikinci ve üçüncü ise örgütsel iklim olarak nitelendirilmiştir.

Litwin ve Stringer (1968), örgüt ikliminin hem örgütsel koşulları hem de bireysel algıları kapsadığını ifade etmekte ve örgütsel iklimi dokuz boyutla tanımlamaya çalışmıştır; yapı, risk, standartlar, sorumluluk, ödül, sıcaklık, destek, çatışma ve kimlik. Koys ve DeCotiis (1991) yenilik, özerklik, takdir edilmek, uyum, güven, destek, baskı, doğruluk olarak örgüt iklimi boyutlandırmıştır. Zammuto ve Krackover (1991), örgüt ikliminin boyutlarını güven, çatışma, takım ruhu, ödüller, değişime karşı direnç, liderin güvenirliliği ve baskı olarak belirlemişlerdir. Patterson vd. (2004) on yedi boyut ve 82 maddeden oluşan bir ölçek geliştirdi. Ölçeğin boyutları; özerklik, örgütsel hedeflerin açıklığı, formalizayon, çaba, verimlilik, yenilikçilik, esneklik, entegrasyon, dışa odaklanma, katılım, performansa yönelik geri bildirim, üretme baskısı, kalite, refleksivite, denetim desteği, gelenek, eğitim, refahtır. Amabile (1988, 1996) yaratıcılık için örgütsel iklimi değerlendirdiği modelinde kurumsal çalışma ortamını üç temel bileşene sahip olarak kavramlaştırır; (1) yaratıcılık için örgütsel destek, (2) yönetim uygulamaları ve (3) kaynaklar. Örgütsel destek bir organizasyonun yaratıcılığa olan temel yöneliminin yanı sıra yaratıcılık ve yenilikçiliğe olan desteğini tanımlar. Amabile'ye göre, örgütsel çevrenin bu üç yönünün eşzamanlı seviyesi ne kadar yüksek olursa, organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilik o kadar fazla olur. Amabile (1988)'ın geliştirdiği KEYS (Yaratıcılık İçin İklim Değerlendirmesi) ölçeği örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetim desteği ve işin iddialı olması boyutlarını içermektedir.

İşgörenler örgütün onlar için taşıdığı anlam çerçevesinde örgüt iklimini destekleyici, yenilikçi, engelleyici olarak algılar (James ve Jones, 1974). Bu nedenle örgüt iklimi farklı araştırmacılar tarafından açık iklim, kapalı iklim, etik iklim, yaratıcı iklim, destekleyici iklim gibi farklı tiplerde kategorize edilmiştir. Açık iklimde, çalışanlar kararlara katılım sağlar, örgüt içinde işbirliği ve iletişim mevcuttur, çalışanların iş tatmini, moral ve motivasyonu yüksektir, yöneticiler ve çalışanlar uyum içindedir. Kapalı iklim ise açık iklimin tersidir (Arslan, 2004). Etik iklim, örgüt içinde hangi durumda nasıl davranılması gerektiğine ilişkin

yol gösterici ilke, kural, standartlar gibi kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemlerden oluşmaktadır (Çalışkan, 2015; Çiçek ve Deniz, 2017). Örgüt ikliminin bir diğer tipi olan yaratıcı iklimin amacı örgütte sorunların çözümüne yönelik yaratıcı düşünceyi teşvik eden ve çalışanların inovatif bakış açısı oluşturmalarına hizmet eden bir ortamın oluşturulmasıdır (Arslan, 2004). Diğer taraftan liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren, otokratik yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklim gibi örgüt iklimi tipleri de mevcuttur (Halis ve Uğurlu, 2008).

En çok çalışılan örgüt iklimlerinden ikisi güvenlik iklimi ve hizmet iklimidir (Parke ve Seo, 2017). Schneider (1973), iklim yapısının müşteriler için de geçerli olduğunu savunarak hizmet iklimi üzerine ilk araştırmayı yapmıştır. Schneider, ilk araştırmasında, bankaların müşterileri için "sıcak ve dostane bir atmosfer" yaratma derecesine odaklandı. Spesifik olarak, çalışanlar için yaratılan hizmet ortamının, çalışanların davranışları ile ilgili olacağını, bunun da müşterilerin yaşadığı hizmet ortamını etkilemesi gerektiğini belirtmektedir. Güvenlik iklimi, işgörenlerin güvenlik politikası, güvenlik uygulamaları prosedür algılamaları olarak ifade edilmektedir. Güvenlik iklimininin başlıca faktörleri, yönetim değerleri, işgörenlerin güvenlik uygulamalarına katılımı, iletişim yönetim ve örgüt uygulamalarıdır (Ören ve Er, 2016).

Bir örgütün iklimi olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu bir iklimin işgörenler üzerindeki etkisi olumlu olabilirken, olumsuz bir iklimin etkisi de negatif olacaktır. Olumsuz bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt ikliminin iş tatmini, işgören performansı, işgörenlerin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, yaratıcılık gibi konularla ilişkisi bulunmaktadır. Olumlu bir örgütsel iklim, çalışanlarla işlerinin ötesinde performans sergilemelerini teşvik eden sonuçlanan yönetim ve çalışanlar arasında daha iyi bir ilişki ile sonuçlanır ve "örgütsel vatandaşlar" geliştiren kuruluşların mevcut rekabetle mücadele etme konusunda önemli ölçüde daha iyi bir şansları olduğu açıktır (Randhawa ve Kaur, 2015). Litwin ve Stringer (1968) algılanan örgütsel iklimin işgörenlerin motivasyonunu harekete geçirdiğini ve bu motivasyonun memnuniyet, performans, verimlilik gibi sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir. Çekmecelioğlu (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgüt ikliminin yönetimin desteği boyutunun, OVD, örgüte duyulan duygusal bağlılık ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceleyen bir başka araştırmada da çalışanların ekstra rol davranışları sergilemelerinin örgüt iklimi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Suifan, 2016).

Liderler sadece üyelerin davranışlarını doğrudan etkilemekle kalmaz aynı zamanda eylemleri de organizasyonun ikliminde kökleşmiş olan uygun davranış normlarına ve beklentilerine yol açan üyelerin algılarını etkiler. Liderlerin eylemleri, bir kurumun etik tonunu doğrudan ve dolaylı olarak teşvik eder, ödüllendirir ve sergilenen eylemlerle oluşturur (Lee, 1986).

3.2.3. Destekleyici Örgüt İklimi Tanımı ve Boyutları

Örgüt iklimi, bilgi işleme, motivasyon ve etkileşimsel mekanizmalar yoluyla örgütsel sonuçları etkilemektedir. Kurumların rekabetçi piyasalar içinde sürdürülebilir büyüme ve performans elde edebilmeleri için pozitif ve destekleyici bir atmosfere sahip olmaları gittikçe daha fazla önem arz etmektedir. İklim, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemenin yanı sıra bireysel ve örgütsel performansı da olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Luthans vd., 2008).

Yüksek algılanan örgütsel destek (1) işgörenlerin onay, saygınlık ve sosyal kimlik gereksinimlerini karşıladığı gibi ve (2) organizasyon için üst düzey performans ve ekstra rol davranışının olacağı beklentisini üretmektedir. Karşılıklılık normuna bağlı olarak algılanan örgütsel destek, işgörenin kuruma olan duygusal bağlılığını güçlendirecek ve kurum adına yaptığı çalışmaları artıracaktır (Eisenberger vd., 1997). Aynı zamanda algılanan desteğin, çalışanların inovasyonuyla da pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar mevcuttur (Luthans vd., 2008).

Destekleyici örgüt iklimi işgörenlerin, mesai arkadaşlarından, diğer bölümlerden ve görevlerini başarıyla gerçekleştirmelerinde onlara yardımcı olan yöneticilerinden aldıkları algılanan desteğin toplam miktarı olarak tanımlanabilir (Luthans vd., 2008, s. 225). Çalışanların performansı, yeteneklerinin bir ürünü, işlerini uygun bir şekilde yerine getirmesi için verilen destek ve yüksek seviyelerde performans gösterme güdüsüdür. Çalışanların performansının önemli bir bileşeni aldıkları destek miktarıdır. İşgörenlerin, yöneticilerin yeterliliği, tutarlılığı ve işbirliğini algılamaları destekleyici iklimin varlığına önemli bir ölçü oluşturmaktadır (Rogg vd., 2001). Bir diğer ifadeyle destekleyici örgüt iklimi, örgüt yöneticileri tarafından işlerini yaparken ne kadar yardım ve destek aldıklarına ilişkin işgörenlerde oluşan algıdır (Hughes, 2008, s. 56).

Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt (2001) destekleyici örgütsel iklimin müşteri memnuniyeti gibi istenen örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu bulmuştur. Luthans ve Avolio'nun (2003)

belirttiği gibi, insan kaynakları için sürdürülebilir büyüme ve performans elde etmek için hem psikolojik sermaye hem de pozitif, destekleyici bir bağlam gerekmektedir.

Rogg vd. (2001)'e göre; çalışan bağlılığı, yöneticilerin yetkinliğini (yeterliliğini), yöneticilerin tutarlı kararlar ve davranışları ile koordineli bir paylaşım ortamını benimsemeleri, destekleyici ikliminin örgütte mevcudiyetine dair sonuçları doğrulamaktadır. Rogg ve arkadaşlarının (2001) geliştirdiği destekleyici örgüt iklimi ölçeğinin dört boyutu bulunmaktadır: 1-Yönetim yeterliliği ve tutarlılığı, 2-Dayanışma ve koordinasyon, 3- Çalışan bağlılığı, 4-Müşteri odaklılık (Koçak ve Temiz, 2016).

1. Yönetim Yeterliği ve Tutarlığı: Yönetim yeterliği ve tutarlılığı; bir örgütte yöneticilerin karar alırken bu kararın çalışanlara olan etkisini dikkate almaları, kararlarında ve taahhütlerinde tutarlı davranışlar sergilemeleri, çalışanların yenilikçi fikirlerine olumsuz değil tam tersine teşvik edici bir ilgi göstermeleri, çalışanlarla saygılı ve açık iletişim kurma gibi davranışları kapsamaktadır. Ayrıca yönetsel yeterlilik ve tutarlılık boyutunda, yöneticilerin çalışanlara davranışlarında tutarlılık derecesine ve kurumsal amaç ve politikaların çalışanlara ne yönde ifade edildiğine atıfta bulunulmuştur (Rogg vd., 2001).

2. Dayanışma ve Koordinasyon: Koordinasyon ve dayanışma boyutu, işgörenlerin faaliyetleri yerine getirirken diğer bölümlerle olan iletişim ve işbirliği içinde olmalarının örgütün iklimine olan etkisini ifade eden bir kavramdır. (Temiz, 2016). Koordinasyon sağlamak amacıyla, işlerin planlanarak normların oluşturulması, örgüt inde takım ruhunun oluşturulması, çalışanlara gerektiğinde yetki devri yapılması, etik bir yapı kurulması gerekmektedir (Koçel, 2007). Dayanışma ise örgüt çalışanlarının birbiriyle geliştirdikleri ilişkiler neticesinde paylaşma ve yardımlaşma davranışlarını ifade etmektedir (Rogg, 2001).

3. Çalışan Bağlılığı: Örgütsel bağlılık, bir çalışan ile organizasyonu arasındaki psikolojik bir bağı yansıtır ve çalışanın gönüllü olarak kuruluştan ayrılma olasılığını azaltır (Allen ve Meyer, 1993). Örgütsel bağlılığın duygusal temelli görüşü, çalışanın birlik duygusunu ve örgütle paylaşılan değerlerini vurgular. Duygusal bağlanma kişisel özelliklerden, iş özelliklerinden ve iş tecrübelerinden etkilenir ve bunun sonucunda iş performansı, devamsızlık ve ciro etkilenir. Çalışan bağlılığı, çalışanların örgütsel hedefleri ve refahı ne ölçüde destekleyeceği anlamına gelir (Rogg vd., 2001). Örgütte algılanan desteğin artması paralelinde çalışan bağlılığı da artmaktadır. Eisenberger ve arkadaşları (1990) tarafından

yapılan bir araştırmada yüksek destek algılayan çalışanların kuruluşa daha güçlük bağlılık hissettikleri bulgulanmıştır.

4. Müşteri Odaklılık: Müşteri odaklılık örgüt iklimi ve örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavramdır. Globalleşme ve yeni ekonominin etkisiyle artan rekabet şartlarında rakipler karşısında avantaj sağlamak isteyen örgütler açısından müşteri odaklılık artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanan örgütler pazarlama stratejilerinde fark yaratarak rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir (Temiz, 2016). Birinci aşamada örgütsel düzeyde pazarlama stratejilerine odaklanmakla birlikte bireysel düzeyde müşteri odaklı olmak için müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin üst düzeyde tutulmasıyla ilişkili bir kavramdır (Stock ve Wayne, 2005).

.3.2.4. Destekleyici Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Luthans vd. (2008) yaptıkları araştırma sonucunda destekleyici iklimin hem memnuniyet hem de bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu, çalışanların psikolojik sermayesinin destekleyici iklim ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaştılar.

Başka bir çalışmada destekleyici örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin yenilikçilik eğilimine etkisi incelendiğinde, destekleyici örgüt ikliminin yenilikçilik eğilimi üzerine anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada yenilikçi örgütlerde örgüt ikliminin son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Koçak ve Temiz, 2016).

Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışma sonucunda destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumu arasında düzenleyici bir rol oynadığı bulgulanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, destekleyici örgüt ikliminin çalışanlar tarafından pozitif algılandığı durumlarda çalışanların sahip olduğu psikolojik sermayenin iş doyumu üzerinde geliştirici etkisi daha fazla olmaktadır.

Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt (2001) destekleyici örgütsel ikliminin müşteri memnuniyeti gibi istenen örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu çalışma burada incelenen bireysel analiz düzeyinden ziyade örgütsel düzeyde yapılmıştır. Destekleyici bir örgütsel iklimin performans ve iş gibi diğer arzulanan sonuçlar üzerinde etkisini inceleyen çalışmaların temelini oluşturmuştur. Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının örgütsel sonuçları nasıl etkilediğine dair bir yaklaşım sunmaktadır.

Tablo 10
Destekleyici Örgüt İklimi ile İlgili Bazı Araştırmalar

Yıl-Tür	Yazarlar	Ölçek	Model	Örneklem	Değişkenler
2008 Makale	Luthans, Norman, Avolio ve Avey	Rogg vd. (2001) 4 boyutlu ve 22 maddeli ölçek	Regresyon Analizi	404	Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt İklimi, Çalışan Performansı
2016 Makale	Koçak ve Temiz	Rogg vd. (2001) 4 boyutlu ve 22 maddeli ölçek	Korelasyon	415	Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt İklimi, Yenilikçilik Eğilimi
2013 Makale	Özer, Topaloğlu, Özmen	Rogg vd. (2001) 4 boyutlu ve 22 maddeli ölçek	Betimleyici İstatistikler Hiyerarşik Regresyon Analizi	319	Destekleyici Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye, İş Doyumu
2001 Makale	Rogg,Schmidt, Shull, Schmitt	Rogg vd. (2001) 4 boyutlu ve 22 maddeli ölçek	Yapısal Eşitlik Modeli	351	İnsan Kaynakları Uygulamaları, Destekleyici Örgüt İklimi, Müşteri Memnuniyeti
2006 Makale	Shanock ve Eisenberger	Eisenberger vd. (1986, 1990); Rhoades &Eisenberger (2002)	Betimleyici İstatistikler Korelasyon Hiyerarşik Regresyon Analizi	231	Algılanan Örgütsel Destek, Algılanan Süpervizör Desteği, Performans
2003 Makale	Özdevecioğlu	Allen ve Meyer (1990)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği ve Eisenberger vd (1990)'nin örgütsel bağlılık ölçeği ile 42 maddeli soru formu	Regresyon Analizi	412	Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık
2015 Makale	Akyüz, Kaya, Özgeldi	Rogg (2001), Montes vd. (2004), Schwepker ve Charles (2001) 'den uyarlanan ölçek 7 boyutlu ve 34 maddelidir	Korelasyon Regresyon Analizi	391	İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi

2006 yılında Shanock ve Eisenberger tarafından gerçekleştirilen araştırmada algılanan örgütsel destek ve süpervizör desteği algılarının pozitif yönde ilişkili olduğu ve örgütsel desteğin diğer çalışanlara yardım etme gibi ekstra rol davranışları ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada hem astların hem yöneticilerin algıladığı örgütsel desteğin ekstra rol davranışlarına olumlu yansıdığını göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye inceleyen bir diğer araştırma sonucunda Özdevecioğlu (2003), çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini hissettikleri durumlarda duygusal bağlılıklarının örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına göre daha fazla etkilendiğini vurgulamaktadır. Analiz sonucundaki bulgulara göre örgütsel destek artıkça, sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı da artacaktır.

Bankacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada da insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileşimi incelemek amaçlanmıştır (Akyüz vd., 2015). İşten ayrılma niyeti ile ilgili olabileceği düşünülen örgüt iklimi faktörleri olarak (1) yenilikçiliği destek, (2) yönetim yeterlilik ve tutarlılığı, (3) iş yükü baskısı, (4) çalışanlar arası uyum, (5) örgütsel sınırlar, (6) koordinasyon ve (7) örgütsel etik değerlendirmeye alınmıştır. Analiz sonucunda örgütsel iklimin örgütsel sınırlar ve örgütsel etik faktörlerinin direkt ya da dolaylı oalark işten ayrılma niyetini etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

Dördüncü bölümde hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracı faktörlerin rolünün incelenmesi kapsamında Türkiye'de finans sektörü içinde yer alan bankalara uygulanan anket çalışmasının analiz ve bulguları yer almıştır. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın metodolojisi, analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Türkiye'deki Bankacılık Sektörü

Türkiye'de ekonomik faaliyetlerin finansmanı ağırlıklı olarak bankacılık sektörü tarafından sağlanmaktadır. Ekonominin önemli unsurlarından olan işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinde bankalar önemli rol oynamaktadır. Bankalar küçük tasarrufları bir araya getirerek fon birikimi sağlar. Bu şekilde bankalar finansal aracılık işlevini yerine getirmenin yanı sıra topladıkları fonları toplumsal ve kültürel açıdan öncelikli sektörlere aktararak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. Bankacılık sektörü ekonomide stratejik bir öneme sahiptir. Ulusal ve uluslararası düzeyde ticaretin gelişmesinde ve ülke olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde payı bulunan bankacılık sektörü aynı zamanda para ve maliye politikalarının uygulamasında da önemli bir yere sahip bulunmaktadır (Kartal, 2018).

Bankacılık sektörü aktif büyüklüğü ve sağladığı istihdam imkanıyla ekonominin can damarlarından biridir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'nın Haziran 2018 tarihli "Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri" raporunda belirtildiği üzere bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü aynı tarih itibarıyla 3.672 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Toplam varlıklar içinde kredilerin payı %63, menkul kıymetlerin payı %12 ve zorunlu karşılıkların payı ise %7'dir. Mevduat %51 ile toplam yükümlülükler içinde en büyük paya sahip olmaktadır. Toplam yükümlülüklerin içinde borçlar kalemi %18, repodan sağlanan fonlar %6 ve özkaynaklar %11 paya sahiptir. Yine aynı raporda bankacılık sektörü toplam aktif büyüklüğünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)'a oranının 1.05 olduğu belirtilmektedir (BDDK, 2018).

Bankalar Birliği'nin Ekim 2018 tarihli "Uluslararası Karşılaştırmalar İtibarıyle Bankacılık Sektörü" raporunda belirtildiği üzere Aktif/GSYH oranı gelişmekte olan ülke (GOÜ) ortalamasına yakın ve gelişmiş ülke (GÜ) ortalamasının yaklaşık üçte biri oranındadır (Bankalar Birliği, 2018). Yine Bankalar Birliğinin Kasım 2018 tarihli "Temel Ekonomi ve Bankacılık Göstergeleri: Türkiye-AB Ülkeleri" raporunda Türkiye ve AB ülkelerinin temel ekonomik göstergeleri ve bankacılık verileri karşılaştırılmıştır ve karşılaştırılmış verilerin özeti Tablo 11'de yer almaktadır (Bankalar Birliği, 2018). Rapordaki bulgulara göre Türkiye;

- Bankacılık sektörü aktif büyüklüğü 721 milyar Euro ile 13. sırada yer almaktadır (AB gelişmekte olan ülkeler ortalaması 119 milyar Euro'dur.)
- Kredi/mevduat oranı %23 ile 8. Sıradadır.
- Kredilerin gayrisafi yurtiçi hasılaya oranı (%67) ile 23. Sıradadır.
- Mevduatın gayrisafi yurtiçi hasılaya oranı (%55) ile 26. Sıradadır.
- 80 milyar öz kaynak büyüklüğü ile 9. Sıradadır.
- Şube ve ATM sayısında 6. Sıradadır.
- Personel sayısında sırasıyla Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya'dan sonra 5. sırada yer almaktadır.
- Bir personelin hizmet ettiği kişi sayısında da sırasıyla Romanya, Litvanya, Slovakya, Estonya, Finlandiya, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti ve İspanya'dan sonra 9. sırada bulunmaktadır.

Tablo 11 incelendiğinde; Türkiye'de bankacılık sektörünün aktif büyüklük açısından AB gelişmekte olan ülkelere göre çok önde olduğu, ancak AB gelişmiş ülkelere göre de daha yol kat etmesi gerektiğine ilişkin bir görünüm sergilemektedir. Tablo 11'de hizmet kanalı başlıklı bölümde yer alan bankacılık sektörü çalışan sayısı gelişmekte olan ülkelerin 4,4 katına denk gelmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında çalışan sayısı Türkiye'de iki katına yakın olmakla birlikte personel başına düşen nüfus açısından değerlendirildiğinde Türkiye'de bankacılık sektörü çalışanları kişi başına 1,33 kat daha fazla kişiye hizmet vermek durumundadır. Dolayısıyla bu durum çalışan ve müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri yapılırken göz önüne alınması gereken bir durum olarak gözükmektedir. Çünkü Türkiye'de bir banka çalışanı daha fazla müşteriyi memnun edecek hizmeti sunmak durumunda olacağı için bu durum müşterilere gerektiğinden daha az zaman ayrılması, yeterince ilgi gösterilememesi gibi sonuçlara yol açabilir. Diğer taraftan çok sayıda müşteriye hizmet vermek durumunda olması çalışanda motivasyon eksikliğine yol açabilir.

Tablo 11
Bankacılık Sektörü AB-Türkiye Karşılaştırması (2017)

Gösterge	Birim	AB[1] Toplam	AB GÜ[2] Ortalaması	AB GOÜ[3] Ortalaması	Türkiye
Finansal Bilgiler					
Aktif	Milyar Euro	42.873	2.003	115	721
Aktif/GSYH	Yüzde	279	292	85	105
Kişi başına aktif	Bin Euro	84	98	10	9
Çalışan başına aktif	Bin Euro	16	18	2	3
Kredi	Milyar Euro	24.513	1.141	79	465
Kredi/GSYH	Yüzde	160	166	58	68
Kişi başına kredi	Bin Euro	48	56	7	6
Kredi/aktif	Yüzde	57	57	68	64
Kredi/mevduat	Yüzde	107	107	98	123
Mevduat	Milyar Euro	22.887	1.063	80	379
Mevduat/GSYH	Yüzde	149	155	59	55
Kişi başı mevduat	Bin Euro	45	52	7	5
Mevduat/pasifler	Yüzde	53	53	70	53
Özkaynaklar	Milyar Euro	3.578	165	17	80
Özkaynak/toplam aktifler	Yüzde	8	8	15	11
Özkaynak karlılığı	Yüzde	7	6	9	15
Reel özkaynak karlılığı	Yüzde	7	5	6	3
Hizmet Kanalı					
Çalışan sayısı	Bin kişi	2.711	113	47	208
Nüfus/Personel	Kişi	189	180	252	253
Şube sayısı	Bin	173	7	4	12
Şube başına düşen nüfus	Kişi	2.950	2.901	3.232	6.890
ATM	Bin	448	22	6	46
ATM başına düşen nüfus	Kişi	1.135	1.046	1.722	1.704

Kaynak: Bankalar Birliği (2018)
[1]AB: Avrupa Birliği
[2]GÜ: Gelişmiş Ülkeler Ortalaması
[3]GOÜ: Gelişmekte Olan Ülkeler Ortalaması

Bankalar kanunu faaliyet türlerine göre bankaları mevduat bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları ile katılım bankaları olmak üzere üç gruba ayırmaktadır (Arabacı, 2018). 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre;

"…

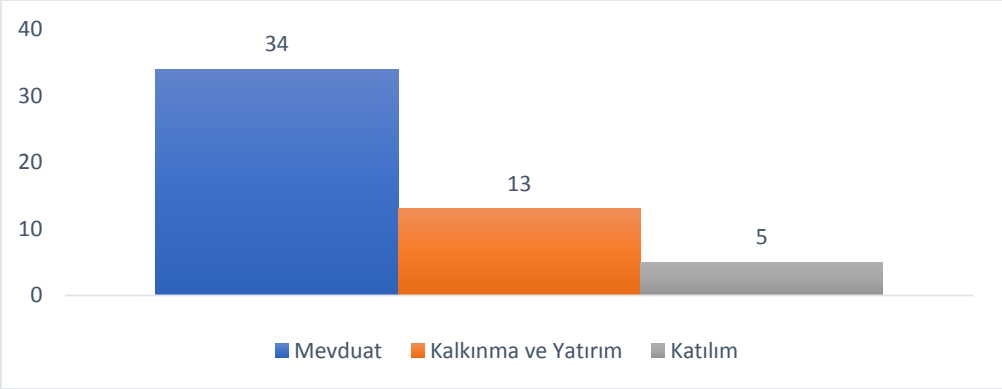
- Mevduat bankası: Kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini,

- Katılım bankası: Özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini,

- Kalkınma ve yatırım bankası: Mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir.

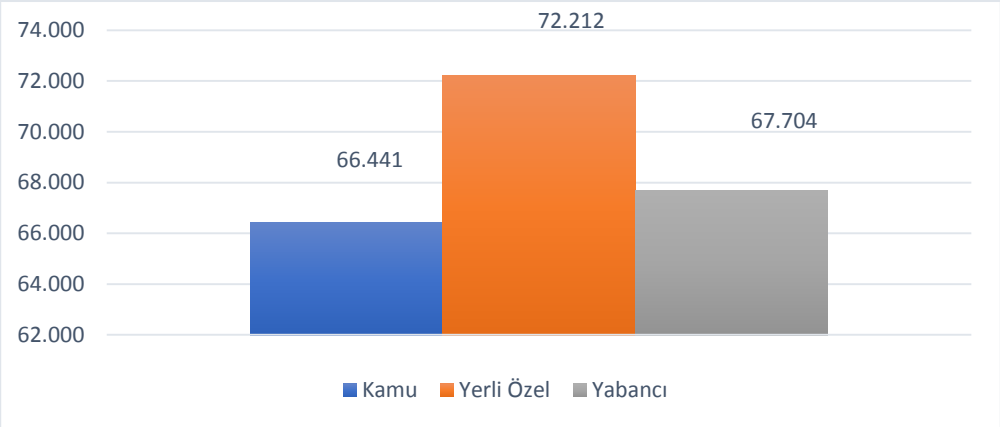
…"

Türkiye'de bankacılık sektöründe Haziran 2018 tarihi itibarıyla 34 mevduat, 13 kalkınma ve yatırım, 5 katılım bankası olmak üzere toplam 52 banka faaliyet göstermektedir (Şekil 3). Bankaların %65'i mevduat, %25'i kalkınma ve yatırım, %10'u katılım bankasıdır (BDDK, 2018).



Şekil 3. Türkiye'de Banka Sayıları (BDDK, 2018).

Yine aynı tarih itibarıyla kamu bankalarının 65.781, yerli özel bankaların 74.662 ve yabancı bankaların 68.435 olmak üzere bankacılık sektörünün toplam 208.878 çalışanı mevcuttur (Şekil 4). Dolayısıyla kamu bankası çalışanları %31, yerli özel banka çalışanları %36 ve yabancı banka çalışanları %33 paya sahiptir (BDDK, 2018).



Şekil 4. Türkiye'de Bankalarda Çalışan Sayıları (BDDK, 2018).

Ülke ekonomisine önemli katkıları olan bankalar hizmet veren kurumlardır. Son dönemde globalleşme ve teknolojinin etkisiyle tüm sektörlerde hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Söz konusu bu hızlı değişim ve dönüşümden bankacılık sektörü de etkilenmektedir. Bankalar rekabetin arttığı piyasa şartlarında varlıklarını ve karlılıklarını sürdürebilmek için müşteri odaklı olmak durumundadır. Ürün ile farklılaşmanın zor olduğu günümüz koşullarında bankalar gibi hizmet veren kuruluşların hizmet kalitesine daha fazla önem ve öncelik vermesi kaçınılmaz hale gelmiş bulunmaktadır. Bir bankanın yeni çıkardığı bir ürün rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilebilir, ancak müşteri deneyimine olumlu etkisi yüksek olan hizmet kalitesi çok kolaylıkla taklit edilemeyebilir. Diğer taraftan günümüzde müşteriler artık daha bilgili, talepkar ve araştırmacıdır. Bu nedenle bankaların müşteri edinme ve elde tutabilmek için yüksek seviyede hizmet kalitesini sağlayabilecek daha eğitimli ve yetenekli iş gücüne ihtiyacı artacaktır (Koçak ve Erdoğan, 2011; Eren ve Ayas, 2015). Hizmet odaklılık bir işletmenin rakiplerine göre farklılaşmasında stratejik bir konudur (Lee, 1999). Dolayısıyla bir bankanın insan kaynakları gücü, bankanın rekabet avantajı oluşturmasında daha stratejik bir noktada yer almaktadır. Çünkü bankacılık kişiler arası iletişim becerilerinin önem kazandığı bir sektördür (Eren ve Ayas, 2015). Bunun yanı sıra işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rutin görev tanımları dışında sergileyecekleri davranışlar, bankaların müşteri odaklı stratejilerini destekleyebilecektir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ondokuz mevduat bankasında yapılan bir araştırma sonucunda, bankaların insan kaynakları uygulamaları ile OVD'nin ilişkili olduğu ve bu etkileşimin finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bozkurt, 2011).

Bankacılık ile ilgili yapılan bir diğer araştırma sonucunda müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ve firma performansı arasında olumlu ilişki bulgulanmıştır (Akgün vd., 2014).

Başka bir araştırmada bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış ve personel memnuniyeti ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, işgörenlerin örgüte bağlılıkların artmasının ancak memnuniyet seviyelerinin artması ile mümkün olacağını, çalışanların en çok ücretin yetersizliği, sosyal etkinliklerin az olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, sosyal imkanların yetersizliği ve iş paylaşımında adaletsizliklerin olması konularında şikayetçi oldukları, kaliteli bir hizmet sunulabilmesi için çalışanların da müşteri gibi değerlendirilerek memnun edilmesi gerektiği ve ancak bu şekilde bağlılıklarının artabileceği ifade edilmektedir (Emhan ve Gök, 2011).

Hizmet odaklılığın çalışanların ve müşterilerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen bir diğer araştırmada da veriler bankaların çalışan ve yöneticilerinden anket ile toplanmış ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini ve OVD arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca müşteri bağlılığı ve finansal performans arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eren ve Ayas, 2015).

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerde sürdürülebilirliğin, verimliliğin, karlılığın ve rekabet gücünün artmasında, çalışanların tutum ve davranışlarının etkin şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin araştırmalar önemini korumaktadır. Bu çalışmada Türkiye ekonomisinde önemli bir paya sahip olan bankacılık sektöründeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirerek kurumlarına katkılarının artırılmasında etkisi olacak kavramlarla ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik, yönetici rolünde paradigma değişikliği gerektiren çağdaş bir liderlik modelidir. Yöneticiler kendilerini hizmetkâr lider olarak benimsediklerinde, örgüt içinde o yöneticiye bağlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (OVD) eğilimi artacaktır. Diğer taraftan çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin ve kurumda çalışanları destekleyici örgüt ikliminin hakim olmasının çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık algısına etkisi bulunmaktadır.

Hizmetkar liderlik ve OVD ile ilgili literatürde araştırmalar bulunmasına karşın, bu araştırmaların ulusal düzeyde sınırlı oldukça olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu tez çalışması, hizmetkar liderliğin OVD'ye etkisinin ölçülmesinin yanı sıra pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin bu ilişki üzerindeki aracılık rolünü de içeren çalışmaların da uluslararası düzeyde de kısıtlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bu tez çalışması hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi kavramlarının birlikte araştırılması anlamında ulusal düzeyde ilk olma özelliği taşımaktadır. Araştırmanın gerek Türkiye'nin bankacılık sektörü için gerekse de örgütsel liderlik ve örgütsel davranış literatürüne kazandıracağı farklı bakış açılarından dolayı önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma için seçilen örneklem; Türkiye'deki özel ve kamu bankaları çalışanlarını kapsamaktadır. Ancak tüm banka şubelerinden örneklem alınamamıştır. Bu nedenle çıkarım yapılabilecek sonuçlar bölgesel ve kültürel farklılıklara göre değişkenlik gösterebilir. Bunun yanı sıra, elde edilen bulgular bankacılık sektörüne ait olduğundan farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla benzerlik göstermemesi bir sınırlılık olarak düşünülebilir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün araştırılması için çalışmada son yıllarda çok yaygın kullanılan "yapısal eşitlik modelleri" kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri ile ilgili açılamalar bu başlık altında verilmiştir.

4.4.1. Yapısal Eşitlik Modelleri

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM/Structural Equation Modeling SEM); sosyoloji, işletme, psikoloji ve istatistik alanlarında faktör analizi çalışmalarıyla günümüze kadar gelen modelleri kapsamaktadır (Çokluk vd., 2012).

Literatürde neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyan teorilerin temeli regresyon modellerine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak daha sonra, sırasıyla yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ve yapısal eşitlik modellemesi takip etmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Regresyon analizi ilk kez 1896 yılında Karl Pearson tarafından, bağımsız değişkenlerin (X, Z, M…) bağımlı değişkenleri (Y) açıkladığı bir model olarak geliştirilmiştir. 1904 yılında hangi öğelerin birbiriyle ilişkili olduğunu veya faktör modelini oluşturmak için ilişkili öğeleri belirlemek için korelasyon katsayısını ve ilk kez faktör analizini kullanmıştır. Günümüzde kullanılan "doğrulayıcı faktör analizi" (DFA / Confirmatory Factor Analysis, CFA); Howe (1955), Anderson ve Rubin (1956) ve Lawley'in (1958) yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004). 1960'lı yıllarda Karl Joreskog, değişkenlerin bir yapı ile açıklanıp açıklanamayacağını belirlemede kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden biri olan DFA'yı daha da geliştirmiştir (Madigan, 2016).

Yapısal Eşitlik Modelleri'nin DFA dışında yapısında yer alan diğer bir unsur da yol analizidir.Yol analzi (path analysis), biyolog bir araştırmacı olan Sewall Wright'ın 1918-1921 yılları arasında yapmış olduğu araştırmalarla teorik olarak sunulmuştur (Taşkın ve Akat, 2010; Anıl ve Güzeller, 2011). Yol analizi, gözlemlenen değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri görsel olarak ifade ederek modellenmesi için ortaya çıkmıştır. Bu analiz yöntemi, bir dizi regresyon denklemlerinin eşzamanlı olarak çözülmesini ve teorik olarak bir yol modeli üzerinde değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesini sağlar. Yol analizinin sosyal bilimler alanında, ilk kez Duncan (1966) tarafından kullanılmıştır. YEM, Jöreskog (1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) tarafından teoriye yapılan katkılardan dolayı JKW modeli olarak anılmaktadır. Bu tarihsel gelişimden de anlaşılabileceği gibi YEM, esas olarak DFA ve yol analizinin gizli ve gözlemlenen değişkenler içeren birleşmiş halidir.

Yapısal Eşitlik Modelleri, disiplinlerarası araştırmalara uygun olması nedeniyle bir çok farklı alanda son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. YEM'i önemli kılan bir diğer özellik ise, araştırılması mümkün olmayan ya da zor olan ilişkilerin etkin bir biçimde analiz edilmesinde araştırmacılara kolaylık yönünden fayda sağlamasıdır (Bentler, 1986). YEM sayesinde gizil değişken içeren modellerde; bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçüm hataları, çoklu göstergeleri, karşılıklı nedensellik, bağımlılık ve eş zamanlılık modellenebilmektedir (Marcoulides ve Schumacker, 1996). Diğer taraftan YEM, ölçüm hataları ile ilgili rassal ve rassal olmayan hataların incelenmesinde, birden çok bağımlı değişkenin olduğu modellerin birleştirilmesinde ve modellerin birbiriyle karşılaştırılmasında önemli avantajlar sağlamaktadır (Akıncı, 2007).

4.4.1.1. Yapısal Eşitlik Modellerinin Temel Kavramları

YEM, sosyal bilimler alanında gizil yapıları ortaya çıkarmak veya teoride var olan bilgileri sınamak açısından özellikle 1990'lı yıllardan itibaren giderek artan oranda kullanılan analizlerden biridir. YEM, bağımsız olduğu varsayılan gözlemlerin az sayıdaki parametre ile analiz edilen değişkenlerin ortalamalarını ve varyans-kovaryanslarını inceleyen bir yöntemdir (Depaoli ve Clifton, 2015). YEM'de değişkenler; gözlemlenen ve gizil değişkenler, içsel ve dışsal değişkenler, aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) değişkenler olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca bu modellerde doğrudan (direct) ve dolaylı (indirect) etki kavramları da yer almaktadır. Bu değişken türleri ve kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Gözlemlenen ve *Gizil (Örtük) Değişkenler:* Doğrudan gözlemleyebildiğimiz değişkenlere (boy, yaş, cinsiyet vs.) gözlemlenen değişken denir. Buna karşın doğrudan gözlemlenemeyen dolayısıyla doğrudan ölçülemeyen soyut kavramsal olgulara da (örgütsel vatandaşlık, motivasyon, hizmetkar liderlik vb.) gizil değişken ya da faktör denir (Byrne, 2010). Bu nedenle, araştırmalarda gizil değişkeni temsil ettiği düşünülen ifadeler (maddeler-kendini değerlendirme tepkileri, kanaatler vs.) kullanılarak gizil değişkenleri tanımlanabilir hale getirmek için ölçekler kullanır. Böylece gizil değişkenin ölçümü ölçeklerde var olan ifadeler (maddeler) kullanılarak mümkün kılınır (Byrne, 2010). Bir ölçekte yer alan her bir ifade (madde) gözlemlenen değişkenleri ifade ederken, belirli ifadeler de bir araya gelerek, gizil bir değişkeni oluşturmaktadır.

Dışsal (Egzojen) ve İçsel (Endojen) Değişken: Yapısal eşitlik modellerinde, modeldeki yapıyı *dışsal (bağımsız, egzojen,* model şemasında kendisine doğru ok gelmeyen*)* değişken ve *içsel (bağımlı, endojen,* model şemasında kendisine doğru ok gelen*)* değişken oluşturmaktadır (Anıl ve Güzeller, 2011). Gizil değişkenleri içsel (endojen) ve dışsal (egzojen) değişkenler olarak sınıflamada YEM etkin olarak kullanılabilmektedir. Dışsal gizil değişkenler ile bağımsız değişkenler; modeldeki diğer gizil değişkenlerin değişimine etki ettikleri için aynı anlamda kullanılmaktadır. Dışsal değişkenler modelde yer almayan diğer dış faktörlerden etkilendiği kabul edildiğinden model yardımıyla açıklanamaz. Cinsiyet ve yaş gibi değişkenler dışsal faktörlere örnek olarak gösterilebilir. İçsel gizil değişkenler ile bağımlı değişkenler, dışsal değişkenler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen değişkenlerdir. İçsel değişkenlerdeki değişimler model içinde açıklanabilmektedir (Byrne, 2010). Bu açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi, yapısal eşitlik modelinde bir değişken

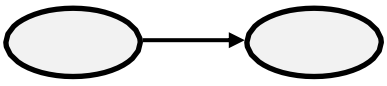
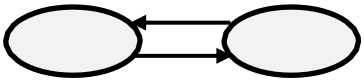
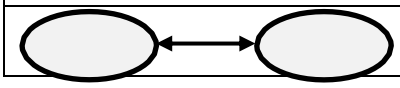
birçok değişken için bağımlı değişken iken, başka değişkenler için bağımsız değişken olabilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004; Meydan ve Şeşen, 2011).

Aracı ve Düzenleyici Değişken: Herhangi iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık eden, ikisi arasında ilişki bağı kuran yani etkileşimi sağlayan değişkene *aracı değişken (mediatör variable)*, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki üzerinde etkisi olan değişkene ise *düzenleyici değişken (moderatör variable*) adı verilir.

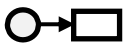
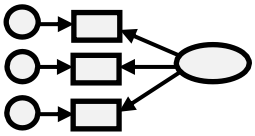
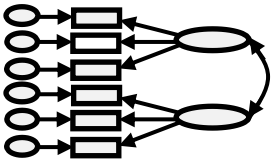
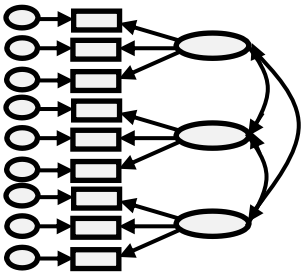
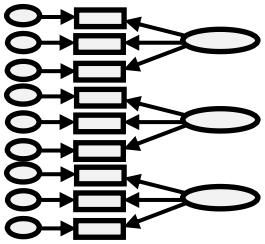
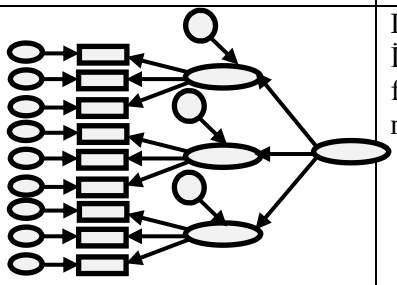
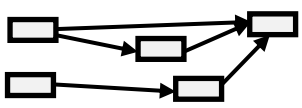
Doğrudan Etki ve Dolaylı Etki: Bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişken(ler)in etkisini doğrudan açıklayan etkiye doğrudan etki (direct effect), bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkeni bir başka değişken aracılığı ile açıkladığı etkiye de dolaylı etki (indirect effect) denilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004; Çokluk vd., 2012). YEM ile doğrudan etki ve dolaylı etki(ler) (aracılık etkisi) ayrı ayrı ölçülebilmektedir.

Yol (Path) Analizi: YEM'in dayandığı temellerden birisi de yol analizidir. Yol analizi, genetik YEM' teorik ya da kavramsal olarak var olan modelin bir yol diyagramı ile görsel sunumudur. Yol diyagramının çizimiyle modeldeki değişkenler arasındaki karmaşık ilişkiler çok daha kolay ifade edilebilmektedir. Bir yol diyagramı; birbirleriyle ilişkili olan daireler veya elipsler (gizil değişkenleri ifade eder) ile dikdörtgenler veya karelerden (gözlemlenen değişkenleri ifade eder) oluşmaktadır. Yol diyagramıyla ilgili gösterimler Tablo 12'de özetlenmiştir (Schumacker ve Lomax, 2004).

Tablo 12
Yol Diyagramında Kullanılan Şekiller

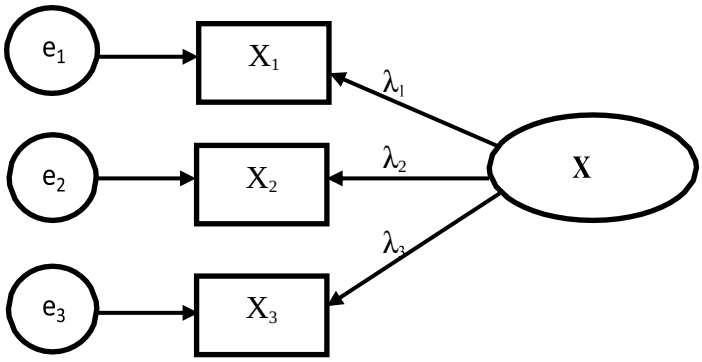
Şekil	Anlamı	Açıklama
	Gözlemlenen değişken	
	Gizil değişken	Doğrudan gözlemlenemeyen değişkenler
	Tek yönlü etki	Okun çıktığı değişkenin yönlendiği değişkene etkisi
	Karşılıklı etki	İki değişkenin karşılıklı ektkisi
	Kovaryans	İki değişken arasındaki kovaryansı

Tablo 12 (Devam)

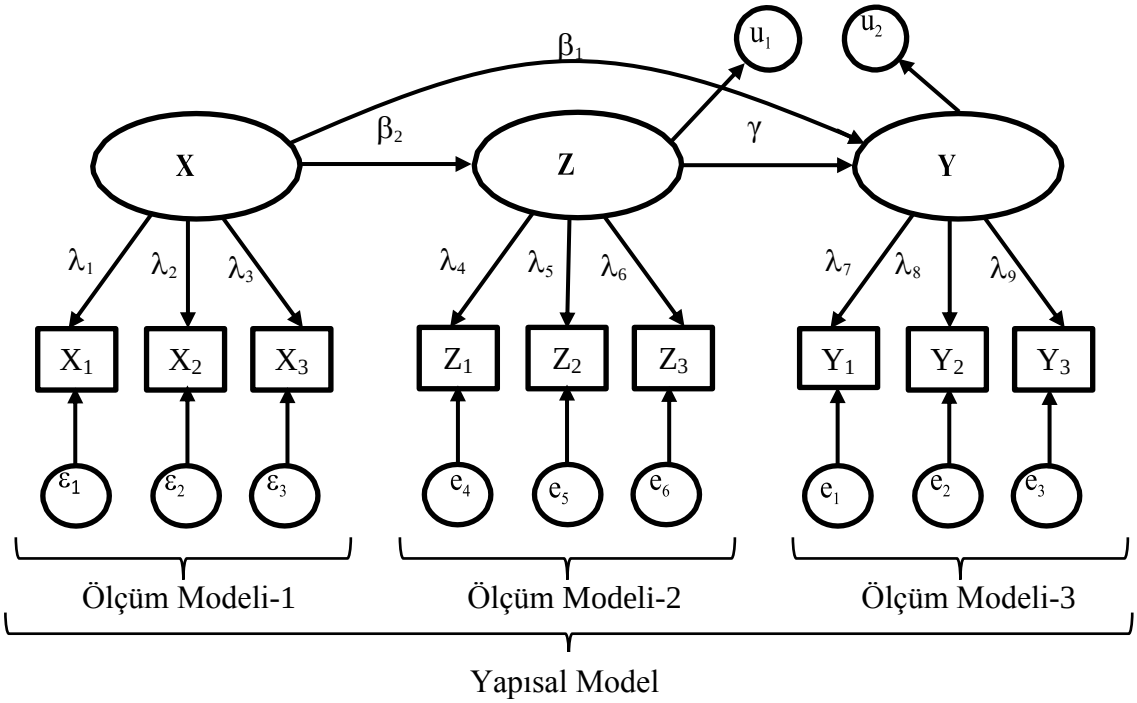
Şekil	Anlamı	Açıklama
	Ölçüm hatası	Gözlemlenen değişkenin ölçüm hatası
	Hata terimi	Gizil değişkene ait hata terimi
	DFA modelleri (doğrulayıcı faktör analizi modelleri): Tek faktörlü model (birinci düzey tek faktörlü ölçüm modeli)	Gözlemlenen değişkenlerin tek bir faktöre bağlı olduğu model
	DFA modelleri: Çok faktörlü model, (Birinci düzey iki faktörlü ölçüm modeli)	Gözlemlenen değişkenlerin birden fazla faktöre bağlı olduğu model.
	DFA modelleri: Birinci düzey 3 faktörlü ölçüm modeli	Gözlemlenen değişkenlerin bir gizil değişkene bağlı olup olmadığını doğrulanmasında kullanılır
	DFA modelleri: İlişkisiz model	
	DFA modelleri: İkinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli	
	Yol Analizi	Gözlemlenen değişkenlerden oluşan model

Ölçüm Modeli: Genel olarak YEM, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. YEM, gözlemlenen ve gizil değişkenleri nedensellik durumuna göre, ölçüm ve yapısal model olmak üzere iki kısımda inceleyen istatistiksel bir yöntemdir (Alkış, 2016; Sadia vd., 2017). Ölçüm modelinde, gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişki; yapısal modelde ise, gizil değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi araştırılmaktadır (Knoke, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004; Çokluk vd., 2012).

Ölçüm modeli ilişkin örnek bir yol diyagramı Şekil 5'de, yapısal model için ise Şekil 6'da sunulmuştur (Çokluk vd., 2012).



Şekil 5. Ölçüm modeli



Şekil 6. Ölçüm Model ve Yapısal Model

Ölçüm modelinde, X_1, X_2 ve X_3 gözlemlenen dışsal değişkeni, X ise gizil dışsal değişkeni, λ_i gizil değişken ile i. gözlemlenen değişken arasındaki yapısal ilişkiyi gösteren katsayı ve e_i gözlemlenen dışsal değişkenin rassal ya da rassal olmayan ölçüm hatasını göstermektedir.

Yapısal Model: Gözlemlenen dışsal değişkenler (X_i), gözlemlenen içsel değişkenler (Y_i), gizil dışsal değişken (X), gizil içsel değişkenler (Z ve Y), gizil değişken ve gözlemlenen değişken arasındaki ilişkiyi gösteren yapısal katsayılar (λ_i), gözlemlenen dışsal değişkenin ölçüm hataları (ε_i), gözlemlenen içsel değişkeninin ölçüm hatası (e_i), gizil içsel değişkenlerin hata terimleri (u_i), dışsal bir değişkenin (X) içsel bir değişkene (Z ve Y) olan yapısal etkisi (β_i), içsel bir değişkenin (X) diğer bir içsel değişkene (Y) olan yapısal etkisi (γ)'nden oluşmaktadır.

Hata Terimi: Artıklar veya artık hatası da denir. Ölçüm hatasına benzemekle birlikte önemli bir farklılığa sahiptir. Ölçüm hatası, gözlemlenen değişkenini ölçümünde yapılan rassal hatadan kaynaklanmaktadır. Hata terimleri ise gizil değişkeni etkileyen dışsal bir faktörün (değişkenin) modeldeki bir diğer değişken üzerindeki etkisinde ortaya çıkmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modeli: Yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla, gözlemlenen veya gizil değişkenler arasındaki birden fazla nedensel ilişki gösterilebilmekte ve bağımsız değişkenlerin bir veya daha fazla bağımlı değişken üzerindeki göreli etkileri tahmin edilebilmektedir (Belvederi Murri vd., 2017). YEM'de, modelde değişkenlere ait ilişkilerin grafiksel gösterimleri standart bir araç haline gelmiştir (Sadia vd., 2017).

YEM, modeldeki gözlemlenen veya gizil değişkenlerin eşzamanlı analiz edilmesi ile elde edilen sonuçların, eldeki data ile ne düzeyde uyumlu olduğunun belirlenmesini sağlayan doğrulayıcı bir çok değişkenli analiz yöntemidir ve çoklu regresyon analizinin bir kombinasyonudur.

Ölçüm modeli ve yapısal modelden oluşan YEM analizinde, ölçüm modellerinin geçerlilikleri DFA yardımıyla belirlenir (Çokluk vd., 2014, s. 261). Yapısal eşitlik modellemesi aşağıdaki altı aşamada gerçekleştirilir (Hair vd., 2010). Bu adımlardan ilk dördü DFA ile, son ikisi ise YEM ile gerçekleştirilir.

- Araştırma modelinin tanımlanması

- Ölçüm modellerinin geliştirilmesi
- Ölçüm modellerinin her biri için sonuçların hesaplanması.
- Ölçüm modellerinin uyum iyiliklerinin belirlenerek geçerliliklerinin saptanması
- Yapısal model geliştirilmesi
- Tüm modelin geçerliliğinin (uyum iyiliğinin) belirlenmesi.

YEM'de teoride var olan ve/veya literatürden yararlanılarak ileri sürülen araştırma modeli ve hipotezlerin geçerlilikleri, toplanan veriler kullanılarak oluşturulan ölçüm modeliyle test edilmektedir. YEM'de gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler literatür ve teoriden fayadalanılarak açıklanmalıdır. Bütün bu ilişkiler ve unsurlara ilişkin yol şemaları Tablo 12'deki şekiller yardımıyla gösterilebilmektedir. Yol şemaları üzerinde yer alan tek yönlü oklar üzerindeki değerler, bağımsız (dışsal) değişkenlerin bağımlı (içsel) değişkenler üzerindeki etkisini, diğer bir ifadeyle faktör yükünü ifade eder (Çokluk vd., 2014, s. 277).

4.4.1.2. Yapısal Eşitlik Modellerinin Varsayımları

Yapısal eşitlik modellemesinin kullanımı bazı varsayımların sağlanmasına bağlıdır. Bu varsayımlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Çok değişkenli normal dağılım varsayımı: YEM analizi için en önemli varsayım gözlemlenen değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olmasıdır. Verilerin kesikli veya sıralı olmaması çok değişkenli normal dağılımın varsayımının sağlanamamasına neden olabilmektedir (Byrne, 2010).

Verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olup olmaması paramterelerin tahmin edilmesinde kullanılan yöntemin seçimine etki etmektedir. YEM'de parametrelerin (katsayıların) tahmininde en çok kullanılan yöntem olan maksimum likelihood (ML, ençok olabilirlik) yönteminin kullanılması da da bu varsayımın sağlanmasına bağlıdır. Uygulamada genel olarak kesikli veri (kategorik ve sıralı veri) sözkonusu olduğunda çarpıklık ve basıklık değerleri +/- 1,5 arasında ise verinin normal dağılıma uyduğu kabul edilir. Ancak verilerin analiz edilmeden önce çoklu normal dağılma uygun dağılıp dağılmadığı kontrol edilmelidir. Çoklu normal dağılım söz konusu değilse, tahmin yöntemi olarak dağılımdan bağımsız tahmin yöntemi (asymptotically distribution free-ADF) kullanılabilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004).

Değişkenler arasında doğrusal ilişki varsayımı: Gizil değişkenlerin, birbirleri ile ve gözlemlenen değişkenler ile arasında doğrusal korelasyona sahip olmalıdır. Bu varsayım sağlanamaması durumunda parametre tahminleri ve standart hatalar yanlı çıkar (Bayram, 2010).

Aykırı değerlere ilişkin varsayım: Gözlemlenen değişkenlerin aykırı (outlier) değerlere sahip olması modelin anlamlılığını etkilemektedir. Bu nedenle değişkenlerdeki aykırı değerlerin varlığı araştırılmalı ve var olan aykırı değerler temizlenmelidir (Arbuckle, 2007).

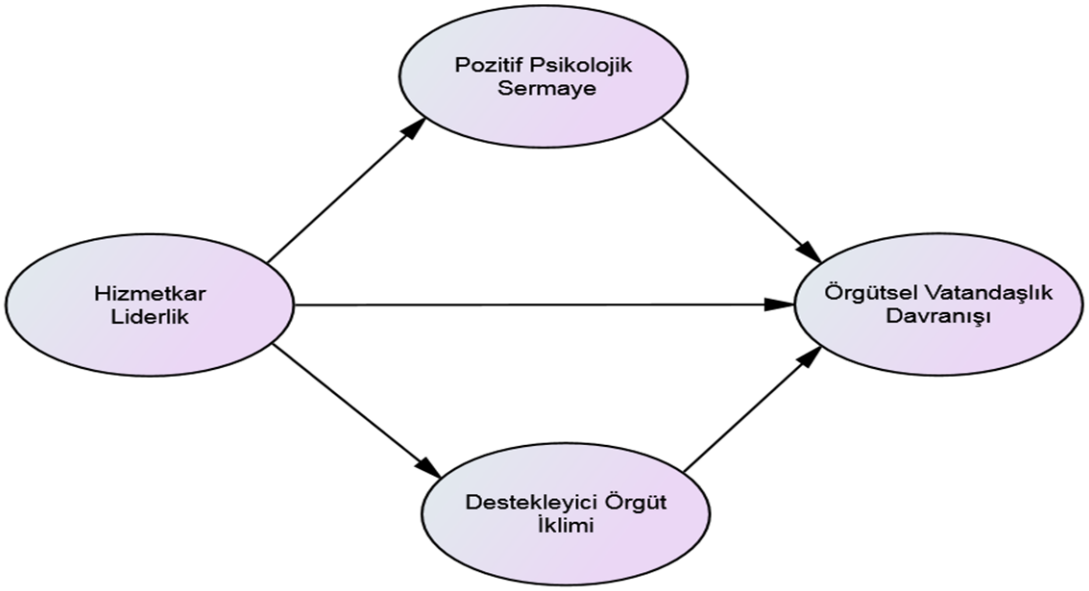
Modeldeki değişkenlerin genel olarak gizil değişken olması varsayımı: Yapısal eşitlik modellerinde genel olarak gizil değişkenler yer almaktadır (Bayram, 2010).

Çoklu gösterge varsayımı: Yapısal eşitlik modellerinde bir gizil değişkeni ölçmek için en az iki veya daha fazla gözlemlenen değişken kullanılmalıdır. Özel durumlarda tek değişken de kullanılabilmektedir (Bayram, 2010).

Örneklem büyüklüğünün yeterlilik varsayımı: Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelleri için örneklme büyüklüğünün yeterli olması gerekmektedir. Bunun için analizlere başlamadan önce modellerdeki değişken ve parametre sayıları dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün yeterliliği araştırılmalıdır.

4.4.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ‘’Hizmetkar Liderlik’’ (HL), “Pozitif Psikolojik Sermaye” (PPS), “Destekleyici Örgüt İklimi” (DOI) ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (OVD) kavramları bankacılık sektörü çalışanları nezdinde araştırılmıştır. Çalışmada HL’nin OVD’ye etkisinde PPS ve DOI’nin aracılık etkisi incelenmiştir. Diğer bir ifade ile modelde HL bağımsız değişken, OVD bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır. PPS ve DOI ise aracı (mediatör) değişken olarak modelde kullanılmaktadır (Şekil 7).



Şekil 7. PPS ve DOI'nin Aracılık Etkisi Modeli

Araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1

H_0: Hizmetkar liderlik ve OVD arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_1: Hizmetkar liderlik ve OVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2

H_0: Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin anlamlı bir aracılık rolü yoktur.
H_1: Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin anlamlı bir aracılık rolü vardır.

Hipotez 3

H_0: Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin anlamlı bir aracılık rolü yoktur.
H_1: Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin anlamlı bir aracılık rolü vardır.

4.4.3. Anakitle ve Örneklem

Araştırmanın anakitlesini bankacılık sektörü çalışanları oluşturacaktır. Bu bağlamda %95 güvenilirlik ve ±%5 örnekleme hatasına göre örneklem yeter sayısı 383 olarak hesaplanmıştır.

Diğer taraftan faktör analizi açısından ankette önerilen madde sayısının beş katı örneklem büyüklüğü ölçütünü karşılamak üzere örneklem sayısı minimum 465 adet (Ankette demografik bilgiler hariç 93 adet soru bulunmaktadır) olmalıdır (Başokçu ve Doğan, 2010). Araştırmaya başlarken verilerin toplanmasına yönelik bir planlama yapılmış ve 500 adet örneklem sayısı baz alınmıştır. Bu örneklemin anakitleyi iyi temsil edebilmesi için örnekleme yöntemi olarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Diğer bir ifade ile örneklem birimleri anakitleden tabakalı örnekleme yöntemi ile çekilmiştir. BDDK'nın 30 Haziran 2018 tarihli raporundaki bilgiler doğrultusunda, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat, kalkınma ve yatırım ile katılım bankaları kategorilerinde, banka bazında çalışan sayıları kadın ve erkek olarak listelenmiştir. Ayrıca oluşturulan tabloda bankaların ana kitle içindeki oranları göz önünde bulundurularak her bir banka için örneklem sayısı kadın ve erkek olarak belirlenmiştir. Böylece yapılan çalışmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak örneklemin bankacılık sektörünü en iyi şekilde temsil etmesi amaçlanmıştır (Tablo 13).

Tablo 13
Bankacılık Sektörü Çalışan Sayılarına Göre Örnekleme Planı

Banka		Anakitle				Cinsiyet Dağılımı		Örneklem		
		Erkek	Kadın	Toplam	%	%Erkek	%Kadın	Erkek	Kadın	Toplam
Genel	Sektör Toplamı	107.177	101.696	208.873	1,000	0,51	0,49	258	242	500
	Mevduat Bankaları	91.712	96.852	188.564	0,903	0,49	0,51	220	231	451
	Kamu Sermayeli Bankalar	33.627	26.334	59.961	0,287	0,56	0,44	81	63	144
	Özel Sermayeli Bankalar	33.289	40.264	73.553	0,352	0,45	0,55	80	95	175
	Yabancı Serma. Bankalar	24.650	30.179	54.829	0,262	0,45	0,55	59	73	132
	Kalk. ve YatıBankaları	3.409	1.842	5.251	0,025	0,65	0,35	8	5	13
	Katılım Bankaları	12.056	3.002	15.058	0,072	0,80	0,20	30	6	36
Kamu	Ziraat Bankası	14.919	9.653	24.572	0,118	0,61	0,39	36	23	59
	Halk Bankası	10.684	8.214	18.898	0,090	0,57	0,43	26	20	46
	Vakıflar Bankası	8.024	8.467	16.491	0,079	0,49	0,51	19	20	39
Özel	Akbank	6.417	7.249	13.666	0,065	0,47	0,53	15	17	32
	Anadolubank	966	768	1.734	0,008	0,56	0,44	2	2	4
	Fibabank	888	786	1.674	0,008	0,53	0,47	2	2	4
	Şekerbank	1.788	1.777	3.565	0,017	0,50	0,50	5	4	9
	Türk Ekonomi Bank.	4.434	5.171	9.605	0,046	0,46	0,54	11	12	23
	Türkiye İş Bankası	12.066	12.663	24.729	0,118	0,49	0,51	29	30	59
	Yapı ve Kredi B.	6.604	11.723	18.327	0,088	0,36	0,64	16	28	44
Yabancı Sermayeli	Alternatifbank	494	461	955	0,005	0,52	0,48	1	1	2
	Arap Türk Bankası	161	100	261	0,001	0,62	0,38	1	0	1
	Burgan Bank	459	545	1.004	0,005	0,46	0,54	1	1	2
	Citibank	189	216	405	0,002	0,47	0,53	0	1	1
	Denizbank	5.728	6.295	12.023	0,058	0,48	0,52	14	15	29
	HSBC Bank	849	1.463	2.312	0,011	0,37	0,63	2	4	6
	ICBC Bank	382	429	811	0,004	0,47	0,53	1	1	2
	ING Bank	2.044	2.486	4.530	0,022	0,45	0,55	5	6	11

	Odea Bank	461	605	1.066	0,005	0,43	0,57	1	2	3
	QNB Finansbank	5.309	6.702	12.011	0,058	0,44	0,56	13	16	29
	Turkland Bank	231	249	480	0,002	0,48	0,52	1	1	2
	T. Garanti Bankası	8.085	10.437	18.522	0,089	0,44	0,56	19	25	44
Kalkınma ve Yatırım	Aktif Yatırım B.	424	238	662	0,003	0,64	0,36	1	1	2
	İller Bankası	1.698	712	2.410	0,012	0,70	0,30	4	2	6
	Takas ve Sakl. B.	164	111	275	0,001	0,60	0,40	1	0	1
	Türk Eximbank	439	250	689	0,003	0,64	0,36	1	1	2
	T. Kalkınma Bank.	343	203	546	0,003	0,63	0,37	1	0	1
	T. Sınai Kalk. B.	183	188	371	0,002	0,49	0,51	0	1	1
Katılım	Albaraka Türk	3.426	473	3.899	0,019	0,88	0,12	8	1	9
	Kuveyt Türk	4.826	923	5.749	0,028	0,84	0,16	12	2	14
	Türkiye Finas	2.487	1.309	3.796	0,018	0,66	0,34	6	3	9
	Vakıf Katılım	612	112	724	0,003	0,85	0,15	2	0	2
	Ziraat Katılım	705	185	890	0,004	0,79	0,21	2	0	2

4.4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada bankacılık sektörü çalışanlarından (deneklerden) verilerin toplanması için birincil veri toplama yöntemlerinden birisi olan anketle veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Anketle veri toplamada en iyi yöntem olan yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Ankette deneklere demografik soruların yanı sıra daha önce geliştirilmiş olan, geçerlilik ve güvenirliliği test edilmiş "Hizmetkar Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" "Psikolojik Sermaye Ölçeği" ve "Destekleyici Örgüt İklimi Ölçeği" ilgili sorular sorulmuştur.

Anketin birinci bölümünde hizmetkar liderlik ile ilgili sorular sorulmuştur. Hizmetkar liderlik ölçeği olarak Liden vd. (2008)'ın geliştirdiği 28 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 7'li Likert tipi sorular sorulmuştur. İkinci bölümde pozitif psikolojik sermaye'ye ilişkin sorular yöneltilmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği, Luthans ve arkadaşları (2007)'nın geliştirdiği 24 maddelik ölçektir ve 6'lı Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sorular yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği, literatürde çokça kullanılan, Organ'ın tanımladığı beş boyutu içeren, Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından geliştirilmiş ölçekten ve Nejat Basım ve Harun Şeşen'in (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı anketini uyarlama karşılaştırma çalışmasından yararlanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert sorularından oluşmaktadır. Dördüncü bölümde destekleyici örgüt iklimi için Rogg ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiş olan 22 maddelik ve 5'li Likert tipi sorulardan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Son bölümde demografik sorular yer almaktadır.

Tablo 14

Anketteki Bölümler ve Soru Sayıları

Bölüm	Bölüm Açıklaması	Soru sayısı	Likert Tipi
I.	Hizmetkar Liderlik	28	7'li Likert
II.	Pozitif Psikolojik Sermaye	24	6'lı Likert
III.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19	5'li Likert
IV.	Destekleyici Örgüt İklimi	22	5'li Likert
V.	Demografik Bilgiler	9	-
Toplam soru sayısı		102	

Anket ile veri toplamaya başlanmadan önce pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma 22 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma grubundan anket sorularının anlaşılmasında problem olmadığı yönünde geri bildirim alınmıştır. Geri bildirimlerin makul düzeyde çıkması ile anket formunda ciddi bir değişiklik yapılmamış olup sadece bazı demografik sorularda birkaç düzeltme yapılmıştır. Pilot çalışmanın tamamlanmasını takiben anket ile veri toplanmaya başlanmıştır.

Anketteki veriler birebir bankalar ile görüşülerek temin edilmiştir. Toplanan 557 Adet anketin içinden verileri eksik olan ve bu nedenle analiz edilmeye uygun olmayan 57 adet anket analize dahil edilmemiştir. Sonuç olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda 500 adet analize dahil edilmiştir.

4.5. Bulgular

Anket ile bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilen verilere ilişkin öncelikle demografik bilgiler, tanımlayıcı istatistikler, frekans dağılımları, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Araştırmada ölçeklerin güvenirliliğini test etmek için CronbachAlpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Geçerlilik için ise ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada son olarak çalışmanın asıl amacı olan değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin bütünsel bir model olarak gösterilebilmesini sağlayan yapısal eşitlik modellemesi (YEM), AMOS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada bütün analizler için IBM SPSS programının 25. sürümü ve IBM AMOS programının 24. Sürümü kullanılmıştır. Analizlere bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar bu başlık altında sunulmuştur.

4.5.1. Demografik Bilgiler ve Karakteristik Değerler

Herhangi bir anakitlede yer alan birimlerin demografik özellikleri kanaat ve düşünceler üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısı ile araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelere ilişkin katılımcıların demografik özelliklerinin de etkili olacağından anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular da sorulmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin dağılımları Tablo 15'de verilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi verilerin toplanmasında örneklemin anakitleyi daha iyi temsil edebilmesi için örnekleme yöntemi olarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Dolayısı anakitleye ilişkin bilinen özellikler çerçevesinde tabakalar oluşturulmuş anakitle içindeki oranlar örneklem içinde de korunmuştur. Tabakalar; cinsiyete (kadın-erkek), Kurumun sahiplik durumuna (kamu-özel) ve Banka türüne (Mevduat bankası-Kalkınma ve yatırım bankası-katılım bankası) göre oluşturulmuştur. Buna göre örneklem içindeki kadın oranı anakitlede olduğu gibi %48,4 (242 kişi), Erkek oranı %51,6'dir. Bankaların sahiplik durumu incelendiğinde örneklem içindeki kamu bankalarından katılan kişilerin sayısı 198 (%39,6), özel bankalardan katılan kişilerin sayısı 302 (%60,4)'dür. Diğer taraftan örneklemde yer alan çalışanların Banka türlerine göre dağılımı Mevduat Bankası çalışanı %90,2 (451 kişi), Kalkınma ve Yatırım Bankası çalışanı %2,6 (13 kişi) ve Katılım Bankası çalışanı %7,2'dir (36 kişi).

Tablo 15
Çalışanların Cinsiyet, Kurumun Sahiplik Durumu ve Banka Türüne Göre Dağılımlar

Gruplar	N	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	242	48,4
Erkek	258	51,6
Kurumun Sahiplik Durumu		
Kamu	198	39,6
Özel	302	60,4
Toplam	500	100,0
Banka Türü		
Mevduat Bankası	451	90,2
Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	2,6
Katılım Bankası	36	7,2
Toplam	500	100,0

Araştırmaya katılanların yaşlara göre dağılımı Tablo 16'da verilmiştir. Buna göre en yüksekten en düşüğe doğru sıralandığında katılımcıların %26,8'i 35-39 yaş aralığında, %24,4'ü 30-34 yaş aralığında, %19,4'ü 25-29 yaş aralığında, %15,6'sı 40-44 yaş aralığında,

%11'i 45 yaş ve üstü, %2,6'sı ise 20-24 yaş aralığındadır. Bu verilere göre banka örneklemde ankete katılanların %83,4'ü 40 yaşının altında kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 16
Yaşlara Göre Dağılımlar

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
20-24	13	2,6
25-29	97	19,4
30-34	123	24,6
35-39	134	26,8
40-44	78	15,6
45 ve Üzeri	55	11,0
Toplam	500	100,0

Medeni duruma göre araştırmaya katılanların dağılımı incelendiğinde, evlilerin oranı %61,2, bekarların oranı %38,8'dır. Katılımcıların genel olarak %68'i 30 yaş üzeri olduğundan evlilerin sayısı daha fazla çıkmıştır. Medeni duruma ilişkin bilgiler Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17
Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Evli	306	61,2
Bekar	194	38,8

Diğer taraftan araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 18'de verilmiştir. Beklendiği gibi katılımcıların %67,2'si lisans mezunu, %9,2'si önlisans mezunu, %14,6'sı yüksek lisans mezunu ve %9'u lise mezunudur. Bu veriler çerçevesinde bazı bankalarda hali hazırda lise mezunlarının çalıştığı gözlemlenmiştir. Ayrıca anket formunda seçenek olarak bulunmasına karşın, katılımcılar arasında hiç doktora mezunu yer almamıştır.

Tablo 18
Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Lise	45	9,0
Önlisans	46	9,2
Lisans	336	67,2
Yüksek Lisans	73	14,6
Toplam	500	100,0

Yönetici ve yönetici olmayanların dağlımı Tablo 19'da yer almaktadır. Katılımcıların %25,2'si yönetici, %74,8'i ise yönetici olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 19
Yönetsel Düzeye Göre Dağılım

Yönetsel Düzey	Kişi Sayısı	Yüzde (%)

Yöneticiyim	126	25,2
Yönetici Değilim	374	74,8
Toplam	500	100,0

Katılımcıların kurumlarındaki çalışma sürelerinin dağılımı Tablo 20'de sunulmuştur. Çalışanların %61,2'si 5 yıldan (60 aydan fazla) daha fazla süredir aynı kurumda çalıştığını ifade etmiştir. Bu uzun bir süre kabul edilebilir ve banka çalışanlarının çok sık iş değiştirmediğinin bir göstergesi olabilir.

Tablo 20
Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım

Kurumdaki Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
0-12 Ay	51	10,2
13-36 Ay	73	14,6
37-60 Ay	70	14,0
61 Ay ve Üzeri	306	61,2
Toplam	500	100,0

Diğer taraftan %14'ü 3 ile 6 yıl arasında, %14,6'sı 12-36 ay arasında ve %10,2'si de 0-12 ay arasında bulunduğu bankada çalışmaktadır.

İş tecrübesi açısından değerlendirildiğinde katılımcıların %47,4'ünün 10 yılın altında iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir (bkz . Tablo 21). %17,8'inin 85—120 ay, %12,8'inin 61-84 ay ve %16,8'inin 0-60 ay arasında iş tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların kullanılan ölçeklerdeki ifadelere ilişkin verdikleri yanıtların iş tecrübeleri dikkate alındığında oldukça önemlidir. Tecrübeleri doğrultusunda gerçek kanaatlerini yansıtmış olmaları halinde bankacılık sektöründeki yapının ortaya çıkarılmasına önemli katkı sağlayacaktır.

Tablo 21
Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım

Toplam Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
0-60 Ay	84	16,8
61-84 Ay	64	12,8
85-120 Ay	89	17,8
121 Ay ve Üzeri	263	52,6
Toplam	500	100,0

Araştırmada demografik özellik açısından son olarak halihazırda çalışılan yönetici ile ne kadar süredir çalışıldığı katılımcıya sorulmuştur. Elde edilen bilgiler Tablo 22'de sunulmuştur. Eğer mevcut yönetici ile çok uzun süredir çalışılmış ise, katılımcının yöneticisini iyi tanıdığı ve daha iyi değerlendirebileceği düşünülebilir. Çalışanların

%39,6'sının 0-12 ay, %38,4'ünün 13-36 ay, %13,2'sinin 37-60 ay ve yalnızca %8,8'nin de 5 yıldan (60 aydan) fazla süredir mevcut yöneticileri ile çalıştıkları belirlenmiştir. Bir yöneticinin iyi tanınması için en az ne kadar süre birlikte çalışılması gerektiğine ilişkin bir eşik değer olmamasına karşın, ne kadar uzun süre birlikte çalışılır ise o kadar iyi tanınacağı açıktır. Bu nedenle ölçeklerde yöneticilerin değerlendirilmesine ilişkin ifadelerin katılımcılar tarafından daha doğru değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Tablo 22
Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Dağılım

Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
0-12 Ay	198	39,6
13-36 Ay	192	38,4
37-60 Ay	66	13,2
61 Ay ve Üzeri	44	8,8
Toplam	500	100,0

Araştırmada ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin karakteristik değerlere de yer verilmiştir (Tablo 23). Karakteristik değerler; herhangi bir veri setini veya değişkeni tanımlayan özelliklere (aritmetik ortalama, mod, medyan, standart sapma çarpıklık ve basıklık gibi) denir. Karakteristik değerler merkezi eğilim ölçüleri (aritmetik ortalama, mod, medyan), değişkenlik ölçüleri (standart sapma, varyans, değişim aralığı, değişim katsayısı vs) ve dağılım ölçüleri (çarpıklık ve basıklık) diye üç grupta toplanır. Merkezi eğilim ölçüsü seriyi tek bir değerle ifade etmeye, verilerin hangi değerde yoğunlaştığını gösterir. Medyan seriyi iki eşit parçaya bölen değerdir. Mod ise en çok tekrarlanan değer. Değişkenlik ölçüleri serinin değişkenliğini diğer bir ifade ile homojenliğini, merkezi eğilim ölçülerinin o seriyi ne kadar iyi temsil ettiğini gösterir. Eşik değeri yok ve sıfıra ne kadar yakınsa seri o kadar homojendir. Dağılım ölçüleri ise serinin basıklık ve çarpıklığını ifade eder. Çarpıklık için (-) değerler serinin sola çarpık olduğunu (yani yüksek değerlerin daha fazla olduğunu), (+) değerler serinin sağa çarpık olduğunu (yani seride daha çok küçük değerler olduğunu) göstermektedir. Sıfır değeri serinin simetrik olduğunu ifade eder. Ancak sıfıra yakın değerler söz konusu olduğunda yaklaşık simetrik olarak kabul edilebilir. Basıklık değeri (-) ise normale göre basık, (+) ise normale göre sivridir. Çarpıklıkta olduğu gibi sıfıra yakın değerler söz konusu olduğunda normal basıklıkta olduğu ifade edilir. Bu değerlerinde sıfıra yakın olması istenen durumdur. Merkezi eğilim, değişkenlik ve dağılım ölçülerinin önemli olanları Tablo 23'de verilmiştir. Bu ölçeklerden "Destekleyici Örgüt İklimi" ölçeğinin aritmetik ortalaması 5 üzerinden 3,65, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ölçeğinin 5 üzerinden 4,13, "Pozitif Psikolojik Sermaye" ölçeğinin 6 üzerinden 4,72 ve "Hizmetkar Liderlik" ölçeğinin 7

üzerinden 4,98'dir. Tam puana en yakın olan ortalama olan ölçek ortalaması örgütsel vatandaşlık (4,13/5), en uzak olan ise hizmetkar liderlik (4,98/7) olarak görülmektedir. Bu durum çalışanların kendilerinin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ancak yöneticilerini daha az hizmetkar lider olarak değerlendirdikleri ifadesi olabilir. Alt ölçeklerin aritmetik ortalamaları da benzer şekilde yorumlanmalıdır.

Tablo 23
Karakteristik Değerler

Soru ve İfadeler	N	Ort.	Medyan	Mod	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkar Liderlik (7'li Likert)	500	4,98	5,2857	6	1,288	-0,676	-0,239
Hizmetkar Liderlik-Duygusal Destek ve İyileştirme	500	5,14	5,5	7	1,503	-0,787	-0,195
Hizmetkar Liderlik-Topluma Değer Katma	500	4,85	5,25	6	1,498	-0,658	-0,392
Hizmetkar Liderlik-Kavramsal Beceriler	500	5,72	6	7	1,227	-1,321	1,408
Hizmetkar Liderlik-Güçlendirme	500	4,89	5,25	5,50a	1,343	-0,689	-0,044
Hizmetkar Liderlik-Astlarının Kişisel Gelişimi ve Başarısı İçin Yardımcı Olma	500	4,88	5,25	6	1,602	-0,730	-0,407
Hizmetkar Liderlik-Astlarını Öncelikli Tutma	500	4,09	4,25	6	1,702	-0,172	-1,013
Hizmetkar Liderlik-Etik Davranma	500	5,32	6	7	1,564	-1,033	0,347

Tablo 23 (Devam)

Soru ve İfadeler	N	Ort.	Medyan	Mod	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Pozitif Psikoloji Sermaye (6'lı Likert)	500	4,72	4,75	4,63	0,584	-1,054	3,364
Pozitif Psikolojik Sermaye-Özyeterlilik	500	5,04	5	5	0,680	-1,660	6,354
Pozitif Psikolojik Sermaye-Umut	500	4,81	5	5	0,785	-1,114	2,556
Pozitif Psikolojik Sermaye-Dayanıklılık	500	4,65	4,8	5	0,688	-0,598	1,286
Pozitif Psikolojik Sermaye-İyimserlik	500	4,34	4,3333	4	0,686	-0,281	0,681
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (5'li Likert)	500	4,13	4,1053	4	0,474	-0,741	2,609
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Diğergamlık	500	4,27	4,2	4	0,502	-0,763	1,752
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Vicdanlılık	500	3,99	4	4	0,677	-0,680	0,777
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Nezaket	500	4,49	4,6667	5	0,555	-1,575	5,261
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Centilmenlik	500	3,96	4	4	0,644	-0,567	1,105
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-	500	3,95	4	4	0,673	-0,483	0,539

Sivil Erdem							
Destekleyici Örgüt İklimi (5'li Likert)	500	3,65	3,6818	4	0,684	-0,379	0,538
Destekleyici Örgüt İklimi-Yönetimin Yeterliliği ve Tutarlılığı	500	3,64	3,75	4	0,755	-0,410	0,288
Destekleyici Örgüt İklimi-Çalışan Bağlılığı	500	3,40	3,4	4	0,884	-0,441	0,041
Destekleyici Örgüt İklimi-Dayanışma ve Koordinasyon	500	3,54	3,5	4	0,844	-0,442	0,389
Destekleyici Örgüt İklimi-Müşteri Odaklılık	500	4,00	4	4	0,702	-0,916	1,909

[a]Birden çok mod değeri vardır, en küçük mod değeri verilmiştir.

4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada daha önce yurtdışında geçerliliği ve güvenirliliği saptanmış ve Türkçe'ye uyarlaması yapılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Elde edilen verilerin her dört ölçeğin (Hizmetkar Liderlik Davranışı, Pozitif Psikolojik Sermaye, Destekleyici Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) güvenirlilik ve geçerliliklerine bakılmıştır. Güvenilirlik veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğin tutarlı bir şekilde ölçülmek istenen unsuru ölçme düzeyini göstermektedir. Diğer bir ifade ile ölçekle toplanan verilerin tutarlılığını göstermektedir. Güvenilirlik CronbachAlpha, Güvenilirlik Testi ile test edilmektedir ve gizil değişkeni oluşturan her bir ölçek için hesaplanabildiği gibi ihtiyaç halinde her bir ifadenin (sorunun) ölçekten çıkarılması durumunda CronbachAlpha değerinin ne olacağını da hesaplamak mümkün olmaktadır. Güvenilirlik değerleri ile bu değerlerin değerlendirme biçimi Tablo 24'de verilmiştir (Cohen vd, 2007, s. 506).

Tablo 24
CronbachAlpha Değerlendirme Kriterleri

CronbachAlpha	Değerlendirme
0,9< CronbachAlpha	Çok yüksek güvenilir
0,80 ≤ CronbachAlpha ≤ 0,89	Yüksek güvenilir
0,70 ≤ CronbachAlpha ≤ 0,79	Güvenilir
0,60 ≤ CronbachAlpha ≤ 0,69	Düşük güvenilir
CronbachAlpha <0,60	Güvenilir değil, kabul edilemez

Çalışmada kullanılan dört ölçeğin her biri ve her bir ölçeğin tüm alt boyutları için CronbachAlpha güvenilirlik sonuçları hesaplanmıştır ve Tablo 25'de verilmiştir. "Hizmetkar Liderlik Davranışı"nın (0,974), "Pozitif Psikolojik Sermaye"nin (0,904), "Destekleyici Örgüt İklimi"nin (0,951) ve Örgütsel Vatadaşlık Davranışı"nın (0,893) güvenirliliğinin CronbachAlpha değeri, Nunnaly'nin 0,70 olarak önerdiği kritik değerin üzerinde çıkmıştır

(Altunışık vd, 2012). Bu nedenle, ankette bulunan ölçeklerin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 25
CronbachAlpha Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçeler	Alt Boyutlar	Kısaltması	Cronbach Alpha	İfade Sayısı	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Hizmetkar Liderlik	Duygusal Destek ve İyileştirme	HLA	0,899	4	0,974	28
	Topluma Değer Katma	HLB	0,907	4		
	Kavramsal Beceriler	HLC	0,898	4		
	Güçlendirme	HLD	0,812	4		
	Astlarının Kişisel Gelişimi ve Başarısı İçin Yardımcı Olma	HLE	0,947	4		
	Astlarını Öncelikli Tutma	HLF	0,933	4		
	Etik Davranma	HLG	0,946	4		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Özyeterlilik	PPSA	0,878	6	0,904	24
	Umut	PPSB	0,867	6		
	Dayanıklılık	PPSC	0,704	6		
	İyimserlik	PPSD	0,565	6		
	Diğergamlık	OVDA	0,726	5		
	Vicdanlılık	OVDB	0,584	3		
	Nezaket	OVDC	0,832	3		
	Centilmenlik	OVDD	0,730	4		
	Sivil Erdem	OVDE	0,773	4		

Tablo 25 (Devam)

Ölçeler	Alt Boyutlar	Kısaltması	Cronbach Alpha	İfade Sayısı	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Destekleyici Örgüt İklimi	Yönetimin Yeterliliği ve Tutarlılığı	DOIA	0,895	8	0,951	22
	Çalışan Bağlılığı	DOIB	0,881	5		
	Dayanışma ve Koordinasyon	DOIC	0,893	4		
	Müşteri Odaklılık	DOID	0,900	5		

Ayrıca tutarlılık değerlerinin artırılıp artırılamayacağını belirlemek için ölçekte yer alan soruların, tutarlılık düzeyini bozup bozmadığı (tutarlığı düşürüp düşürmediği) araştırılmıştır. İnceleme sonucunda hizmetkar liderlik ölçeğinde yer alan 1 ifade (HL16), pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde yer alan 3 ifade (P13, P20 ve P23) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan 1 ifade (OVD1) yapılan güvenilirlik testi sonucunda tutarlılığı bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır Bu işlemden sonra pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin iyimserlik alt boyutu CronbahAlpha değeri 0,713'e çıkarak tutarlılık açısından kabul edilebilir düzeye gelmiştir. Diğer taraftan OVD'nin alt boyutu olan "Vicdanlılık" boyutunun tutarlılık değeri

0,70'den düşük çıkmıştır. İfade silerek de bu değer yükseltilemediğinden, bu boyuta ait sorular dolayısıyla bu alt boyut ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek dışı bırakılan sorular ölçeklerden çıkartıldıktan sonra elde edilen CronbachAlpha değerleri Tablo 26'da verilmiştir. Buna göre hizmetkar liderlik ölçeğinin CronbachAlpha değeri 0,976; Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeğinin 0,933; Destekleyici Örgüt İklimi ölçeğinin 0,951 ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin 0,899 çıkmıştır. Bu değerler oldukça yüksek değerlerdir ve güvenilirlik analizinden sonra çıkarılan sorular sonrasında ölçeklerin tutarlılıklarının çok yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 26
Sorular Ölçeklerden Çıkarıldıktan Sonra Elde Edilen CronbachAlpha Güvenilirlik Testi

Ölçeler	CronbachAlpha	İfade Sayısı
Hizmetkar Liderlik	0,976	27 (HL16 Çıkarıldı)
Pozitif Psikolojik Sermaye	0,933	21 (PPS13, PPS20 ve PPS23 Çıkarıldı)
Destekleyici Örgüt İklimi	0,951	21 (DOI12 Çıkarıldı)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,899	15 (OVD1, OVD6, OVD7 ve OVD8 Çıkarıldı)

Geçerlilik ve güvenilirlik birbiriyle çok yakından ilintili iki konudur. Geçerlilikten söz edebilmek için güvenilirliğin olması gerekmektedir. Güvenilirlik değeri yeterince büyük olmadığı takdirde, geçerlilik değeri de düşük çıkacaktır. Fakat bunun tersi söz konusu değildir.

Geçerlilik, ölçülecek unsurun doğru ölçülebilmesidir. Gözlemlenen değişkenleri doğru biçimde ölçmek daha kolaydır, ancak gizil değişkenleri doğru ölçmek çok kolay değildir. Bilimsel araştırmalarda en sık kullanılan geçerlilikler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Ölçeğin İçerik Geçerliliği: İçerik geçerliliği, ölçeği oluşturan ifadelerin gerçekten ölçülmek istenen konu ilgili olup olmamasıdır. Bir çalışmanın yüksek geçerliliğe sahip olması için için ölçekteki ifadelerin uzman görüşü alınarak ve/veya literatüre bağlı kalınarak belirlenmesi gerekir. Kullanılan ölçekler literatürde birçok araştırmada daha önce kullanılan ölçekler olması nedeniyle içerik geçerliliği olan ölçeklerdir. Ancak yine de bankacılık sektörüne uygulanması açısından içerik geçerliliğinin olup olmadığına yönelik olarak konu ile ilgili akademisyenlerin görüşüne başvurulmuş ve olumlu görüş alınmıştır. Dolayısı ile kullanılan ölçeklerin her birinin içerik geçerliliğine sahip olduğu kabul edilmiştir.

Ölçeğin Yapısal Geçerliliği: Yapısal geçerlilik, gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkendeki varyansı (değişimin) ne kadar iyi açıkladığını veya gizil değişkeni ne kadar iyi ifade ettiğini

gösterir. Gizil değişkeni açıklaması rasyonel olmayan bir gözlemlenen değişken (ölçekte var olan bir ifade) olduğunda bu değişkenin ölçekten çıkarılarak analizlere devam edilmesi gerekir. Aksi takdirde analiz sonuçları sorunlu olacaktır. Yapısal geçerliliğin test edilmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılır (AFA).

Ölçeğin Benzeşim Geçerliliği: Ölçeğin benzeşim geçerliliği için; ölçekte var olan ifadelerin (gözlemlenen değişkenlerin) veya, ölçeğin alt boyutlarına ait gözlemlenen değişkenlerin arasında ilişkinin yüksek olması istenmektedir. Bunun için korelasyon analizi yapılır. Doğrusal korelasyon katsayısı (r), $-1 \leq r \leq 1$ arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı 0'a yaklaştıkça ilişkinin gücü zayıflar sıfırdan uzaklaştıkça artar. Ayrıca r'nin işareti ilişkinin yönünü gösterir: Negatif işaretli değerler ters yönlü doğrusal korelasyonu, pozitif işaretli değerler aynı yönlü doğrusal korelasyonu ifade eder. Benzeşim geçerliliğinde r'nin değerinin en az 0,50 olması istenmektedir.

Ölçeğin Ayrışım Geçerliliği: Ölçeklerin ayrışım geçerliliği araştırılan konunun farklı yönlerini içermesi ve bunları tam anlamıyla ile ölçebilmesi anlamına gelir. Ayrışım geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılır. Faktör analizi sonucunda oluşan alt grupların (alt boyutların) teori uygun olması istenir.

Güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra araştırmada kullanılan ölçekler (HL, PPS, DOI ve OVD) birçok alt boyuta sahip olduğundan, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapmadan önce açıklayıcı faktör analizleri (AFA) yapılarak sorunlu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Birden çok alt boyuta sahip ölçekler için belirli bir alt boyuta ait olan ifadeler beklenin aksine diğer bir alt boyuta yükleniyorsa bu ifadeler sorunlu olarak görülmektedir. İfadelerin sorunlu görülmesinin bir diğer nedeni ise teoride ait olduğu alt boyuta yüklenme katsayısının (faktör yükünün) düşük olmasıdır. Bu çalışmada, faktör yükü 0.50'nin altında olan ifadelerin faktör yükleri düşük olarak kabul edilmiştir ve bu ifadeler AFA sırasında ölçekten çıkarılmıştır.

Bir araştırmada faktör analizi yapmak için, analizde kullanılacak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının araştırılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 303). Diğer bir ifade ile gözlemlenen değişkenlerin belirli faktörler altında yer alıp almayacağı (gizil değişken) incelenir. Bu amaçla örneklem yeterlilik ölçüsü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (KMO Measure of Sampling Adequacy) değeri hesaplanmış ve incelenmiştir. KMO değerinin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin bilgiler Tablo 27'de verilmiştir (Kaiser, 1974). KMO değerinin 0,50'nin altında olması verilerin AFA için uygun olmadığını ifade ederken,

bu değerin 0,60 ve üstünde olması AFA'nın uygulanması için yeterli görülmektedir (Durmuş vd., 2016).

Tablo 27
KMO Değerlendirme Kriterleri

KMO Değeri	Değerlendirme Düzeyi
0,9 ≤ KMO	Çok iyi
0,80 ≤ KMO ≤ 0,89	İyi
0,70 ≤ KMO ≤ 0,79	Orta
0,60 ≤ KMO ≤ 0,69	Vasat
0,50 ≤ KMO ≤ 0,59	Kötü
KMO < 0,50	Kabul edilemez

Kaynak: (Kaiser, 1974)

AFA'nın yapılabilirliği araştırılırken KMO değeri ile birlikte "Bartlett Küresellik Testi"nin de yapılması gerekmektedir. Bu test, gözlemlenen değişkenler (ölçekte yer alan ifadeler) arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeye yönelik hipotezi test etmek için kullanılır. Bartlett testi, ki-kare istatistiği olduğundan, "χ^2" ile gösterilir. AFA'da değişkenlerin birbirleri ile ilişkisi ortaya konulmak istendiğinden korelasyonun olmadığına ilişkin yokluk hipotezinin (H_0) reddedilmesi ($p<0,05$ olması) istenir. Yani gözlemlenen değişkenler arasında ilişkinin var olması, verilerin AFA için uygunluğunu ifade eder (Cohen vd., 2007, s. 570).

Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerle araştırmada kullanılan 4 ölçek için KMO ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO test sonucu 0.90'nın (çok iyi düzeyde) üzerinde bulunmuştur. Diğer taraftan Barlett küresellik testi sonucu da ifadeler arasında ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Tablo 28). Bu bilgiler verilerin, faktör analizi yapmak uygun olduğu göstermektedir.

Tablo 28
KMO ve Bartlett Testi

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumu Değeri	Bartlett Küresel Testi			Faktör Analizine Uygunluk
		Ki-kare Değeri	df.	p	
Hizmetkar Liderlik	0,968	14199,037	351	0	Uygundur
Pozitif Psikolojik Sermaye	0,950	5205,332	190	0	Uygundur
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,920	3781,719	1136	0	Uygundur
Destekleyici Örgüt İklimi	0,944	7769,159	231	0	Uygundur

Açıklayıcı faktör analizinde gözlemlenen değişkenlerin faktör yükleri hesaplanmaktadır. Bu yükler gözlemlenen değişken ile gizil değişken olarak ifade edilen gözlemlenen değişkenin atanmış olduğu faktör arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu nedenle faktör yükü değerinin yüksek olması, gözlemlenen değişkenin ilgili faktörle (gizil değişkenle) güçlü bir ilişkisinin

olduğunu, faktör yükü değerinin düşük olması ise ilişkinin yeterli olmadığını göstermektedir. Faktör yükü değerinin karesi, değişkenin varyansının yüzde kaçının bu faktörle açıklandığını gösterir (Çokluk vd., 2014, s. 194) (Tablo 29). Faktör yüklerinin yorumlanmasına ilişkin bilgiler Tablo 29'da verilmiştir (Comrey ve Lee, 1992).

Tablo 29
Faktör Yüklerinin Değerlendirme Kriterleri

Faktör Yükü	Değerlendirme
0,70 < Faktör yükü (%50 - %100 açıklanan varyans)	Mükemmel
0,63 < Faktör yükü ≤ 0,70 (%40-%49 açıklanan varyans)	Çok iyi
0,54 < Faktör yükü ≤ 0,63 (%30-%39 açıklanan varyans)	İyi
0,44 < Faktör yükü ≤ 0,54 (%20 -%29 açıklanan varyans)	Orta
0,31 < Faktör yükü ≤ 0,44 (%10-%19 açıklanan varyans)	Zayıf

Araştırmalarda genellikle faktör yükü değerlerinin 0,32'i ve üzerinde olması istenirken, 0,50'nin üzerinde olması faktörleşmenin gücünü artırmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 304). Bu nedenle bu çalışmada faktör yükü için alt sınır 0,50 alınmıştır ve bu değerden düşük olan gözlemlenen değişkenler (ifadeler) ölçekten çıkarılmıştır.

Bu araştırmada ifadelerin faktör yüklerini hesaplanması için, uygulamada en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olan "Temel Bileşenler" (Principal Components) yöntemi kullanılmıştır (Çokluk vd., 2014, s. 199). Diğer taraftan döndürme yöntemi olarak da varimax yöntemine başvurulmuştur. Dik döndürme yöntemlerinden birisi olan varimax yöntemi; birbirleri ile ilişkisi olmayan faktörler için kullanılabilmesi ve sonuçları yorumlamada kolaylık sağlaması açısından sık sık tercih edilen bir yöntemdir (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 633; Çokluk vd., 2014, s. 202). Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin orjinal ölçekteki faktör sayısı (alt boyutlar) dikkate alınarak faktör yüklerine ilişkin hesaplamalar yapılmıştır. Analiz sırasında 0,50'nin altında faktör yükü değeri olan ve/veya aynı anda birden çok faktöre (alt boyuta) yüklenen ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır.

Ölçeklere ilişkin verilerin faktör analizine uygun olması nedeniyle her bir ölçek için AFA yapılmıştır. Teoride var olan alt boyutlar dikkate alınarak yapılan AFA sonucunda sorunlu olan alt boyutlar ve/veya ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan her bir ölçek teoride var olan alt boyutları ve faktör yükleri açısından incelenmiştir. Ölçeklerde var olan bazı ifadelerin faktör yükleri 0,50'nin altında olması, içsel tutarlılığı azaltması veya teoridekinden farklı bir faktöre yüklendiği için analiz dışı bırakılmışlardır. Ölçeklerden bu ifadelerin çıkarılmasından sonra tutarlılık etkilendiğinden

güvenilirlik açısından her bir ölçek için CronbachAlpha değerleri hesaplanmış, ölçeklere ilişkin tablolara eklenmiştir. CronbachAlpha değeri 0,70'den fazla olan ölçekler içsel tutarlı kabul edilmiştir (Cohen vd, 2007).

HL ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi ve AFA sonucunda HL4, HL16 ve HL24, tutarlılığı bozması, farklı bir boyuta atanması ve/veya faktör yüklerinin 0,50'den küçük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda teoriye uygun olarak elde edilen faktörleşme Tablo 30'da sunulmuştur. İfade kısaltmalarının sonunda yer alan harfler, o ifadenin hangi alt boyuta (faktöre) ait olduğunu göstermektedir.

Tablo 30
Hizmetkar Liderlik İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler						
	Duygusal Destek ve İyileştirme (A)	Topluma Değer Katma (B)	Kavramsal Beceriler (C)	Güçlendirme (D)	Astlarının Kişisel Gelişimi ve Başarısı İçin Yardımcı Olma (E)	Astlarını Öncelikli Tutma (F)	Etik Davranma (G)
HL1A	0,807						
HL2A	0,614						
HL3A	0,663						
HL5B		0,603					
HL6B		0,65					

Tablo 30 (Devam)

İfadeler	Faktörler						
	Duygusal Destek ve İyileştirme (A)	Topluma Değer Katma (B)	Kavramsal Beceriler (C)	Güçlendirme (D)	Astlarının Kişisel Gelişimi ve Başarısı İçin Yardımcı Olma (E)	Astlarını Öncelikli Tutma (F)	Etik Davranma (G)
HL7B		0,711					
HL8B		0,659					
HL9C			0,803				
HL10C			0,684				
HL11C			0,695				
HL12C			0,617				
H13D				0,737			
HL14D				0,748			
HL15D				0,701			
HL17E					0,736		
HL18E					0,73		
HL19E					0,66		
HL20E					0,715		

HL21F						0,769	
HL22F						0,81	
HL23F						0,802	
HL25G							0,69
HL26G							0,757
HL27G							0,807
HL28G							0,771
Cronbach Alpha (Alt Boyutlar)	0,895	0,907	0,898	0,903	0,947	0,949	0,946
CronbachAlpha (Ölçek)							0,973
Açıklanan Vayrans	9,745	11,119	12,245	10,589	13,091	12,331	15,028
Toplam açıklanan varyans (%)							84,148
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumu Değeri							0,965
Bartlett Küresel Testi Ki-Kare Değeri							13099,123
df.							300
p							0
Method: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)							
Döndürme Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon)							

PPS için yapılan güvenilirlik analizi ve AFA sonucunda PPS7, PPS13, PPS14, PPS19, PPS20 ve PPS23 tutarlılığı bozması, farklı bir boyuta atanması ve/veya faktör yüklerinin 0,50'den küçük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. AFA sonucunda teoriye uygun olarak elde edilen faktörleşme Tablo 31'de verilmiştir. İfade kısaltmalarının sonunda yer alan harfler, o ifadenin hangi alt boyuta ait olduğunu göstermektedir.

Tablo 31
Pozitif Psikolojik Sermaye İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			
	Özyeterlilik (A)	Umut (B)	Dayanıklılık (C)	İyimserlik (D)
PPS1A	0,74			
PPS2A	0,804			
PPS3A	0,71			
PPS4A	0,675			
PPS5A	0,5			
PPS6A	0,66			
PPS8B		0,728		
PPS9B		0,652		
PPS10B		0,737		
PPS11B		0,672		
PPS12B		0,726		
PPS15C			0,668	
PPS16C			0,529	
PPS17C			0,799	
PPS18C			0,705	
PPS21D				0,643

PPS22D				0,644
PPS24D				0,715
CronbachAlpha (Alt Boyutlar)	0,878	0,860	0,78	0,713
CronbachAlpha (Ölçek)				0,924
Açıklanan Varyans (%)	18,929	19,47	14,401	11,676
Toplam açıklanan varyans (%)				64,476
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumu Değeri				0,939
Bartlett Küresel Testi Ki-Kare Değeri				4462,789
df.				153
p				0,00
Method: Temel Bileşenler Analizi				
Döndürme Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon)				

DOI için yapılan geçerlilik analizi ve AFA sonucunda DOI7 farklı bir boyuta atanması ve DOI8 ile DOI12'nin de faktör yüklerinin 0,50'den küçük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. AFA sonucunda teoriye uygun olarak elde edilen faktörleşme Tablo 32'de verilmiştir. İfade kısaltmalarının sonunda yer alan harfler, o ifadenin hangi alt boyuta ait olduğunu göstermektedir.

Tablo 32
Destekleyici Örgüt İklimi İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			
	Yönetimin Yeterliliği ve Tutarlılığı (A)	Çalışan Bağlılığı (B)	Dayanışma ve Koordinasyon (C)	Müşteri Odaklılık (D)
DOI1A	0,78			
DOI2A	0,74			
DOI3A	0,693			
DOI4A	0,767			

Tablo 32 (Devam)

İfadeler	Faktörler			
	Yönetimin Yeterliliği ve Tutarlılığı (A)	Çalışan Bağlılığı (B)	Dayanışma ve Koordinasyon (C)	Müşteri Odaklılık (D)
DOI5A	0,64			
DOI6A	0,627			
DOI9B		0,767		
DOI10B		0,786		
DOI11B		0,688		
DOI13B		0,731		
DOI14C			0,752	
DOI15C			0,815	
DOI16C			0,792	
DOI17C			0,541	
DOI18D				0,772
DOI19D				0,795
DOI20D				0,817
DOI21D				0,743
DOI22D				0,754

CronbachAlpha (Alt Boyutlar)	0,888	0,896	0,893	0,900
CronbachAlpha (Ölçek)				0,946
Açıklanan Varyans (%)	21,223	15,665	15,550	20,084
Toplam açıklanan varyans (%)				72,552
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumu Değeri				0,937
Bartlett Küresel Testi Ki-Kare Değeri				6870,892
Sd.				171
p				0,00
Method: Temel Bileşenler Analizi				
Döndürme Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon)				

OVD için yapılan geçerlilik analizi ve AFA sonucunda OVD1, OVD2, OVD6, OVD7, OVD8 ve OVD12 tutarlılığı bozması, farklı bir boyuta atanması ve/veya faktör yüklerinin 0,50'den küçük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. AFA sonucunda teoriye uygun olarak elde edilen faktörleşme Tablo 33'de verilmiştir. İfade kısaltmalarının sonunda yer alan harfler, o ifadenin hangi alt boyuta ait olduğunu göstermektedir.

Tablo 33
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			
	Diğergamlık (A)	Nezaket (C)	Centilmenlik (D)	Sivil Erdem (E)
OVD3A	0,688			
OVD4A	0,838			
OVD5A	0,759			
OVD9C		0,789		
OVD10C		0,725		
OVD11C		0,775		
OVD13D			0,769	
OVD14D			0,784	

Tablo 33 (Devam)

İfadeler	Faktörler			
	Diğergamlık (A)	Nezaket (C)	Centilmenlik (D)	Sivil Erdem (E)
OVD15D			0,682	
OVD16E				0,699
OVD17E				0,712
OVD18E				0,642
OVD19E				0,741
CronbachAlpha (Alt Boyutlar)	0,831	0,832	0,741	0,773
CronbachAlpha (Ölçek)				0,882
Açıklanan Varyans (%)	18,013	18,106	15,95	17,963
Toplam açıklanan varyans (%)				70,032
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumu Değeri				0,905
Bartlett Küresel Testi Ki-Kare Değeri				2914,939
Sd.				78
p				0,00
Method: Temel Bileşenler Analizi				
Döndürme Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon)				

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmış ve alt boyutları ölçekleri geliştirenler tarafından belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modelleri ile analiz yapılırken teoride var olan hipotezlerin sınanması için bu ölçekler için doğrulayıcı faktör analizinin yapılması gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi için SPSS AMOS'un 24. Sürümü kullanılmıştır.

Faktör analizi yaparken ölçeklerin toplam açıkanan varyanslarının %40 ile %60 yeterli görülürken %60'dan fazla olması iyi olarak değerlendirilmektedir (Çokluk vd., 2014). Bu araştırma kapsamında yer alan ölçekler için yapılan güvenirlilik analizi ve açıklayıcı faktör analizi sonrası ölçeklerde yer alan ifadelerden sonra ölçeklerin açıkladığı toplam varyans değerleri oldukça iyi düzeydedir (Tablo 30, Tablo 31, Tablo 32 ve Tablo 33). Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nin açıkladığı toplam varyans %84,148, Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin açıkladığı toplam varyans %64,476, Destekleyici Örgüt İklimi Ölçeği'nin açıkladığı toplam varyans %72,552 ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği"nin açıkladığı toplam varyans %70,032 olarak saptanmıştır. Her 4 ölçek için yapılan faktör analizi ve güvenirlik sonuçları, ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliğinin oldukça yüksek ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yapılan güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizi sonucu araştırmada kullanılan dört ölçeğin de belli bir yapıyı ölçme yeterliliğine sahip olduğu yani yapısal olarak geçerli olduğu saptanmıştır. Ölçekler; güvenilirlik ve geçerlilikleri saptandıktan sonra yapısal eşitlik modellemesinin ilk aşaması olan doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

4.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modelleri

DFA, gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki teorik ilişkileri incelemek, araştırılan teorinin geçerliliğini onaylamak ve yapı geçerliliklerini test etmek için kullanılan bir yöntemdir (Schreiber vd., 2006, s. 323; Çokluk vd., 2014, s. 275). DFA ile daha önce geliştirilmiş bir ölçeğin farklı bir sektör, coğrafi konum veya farklı bir zaman diliminde örneklemden elde edilen verilere uygun olup olmadığı test edilebilir. DFA ile doğrulanan bir ölçeğin geçerliliği saptanmış olur (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 326). DFA ile, ölçüm modelindeki gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon veya kovaryans matrisi hesaplanarak belirlenmeye çalışılır (Schreiber vd., 2006, s. 323). Yapısal model test edilmeden önce DFA, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak yapılmaktadır (Bayram, 2010, s. 15).

4.5.3.1. DFA ve YEM İçin Yeterli Örneklem Büyüklüğü

DFA ve YEM analizlerinde ölçüm modeli için değişken ve parametre sayılarına bağlı olarak örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin literatürde bir çok çalışma yapılmıştır (MacCallum vd., 2001). DFA ve YEM analizlerinde Kline (1979) ve Gorsuch (1983) örneklem büyüklüğünün en az 100; Cattell (1978) 250; Hutcheson ve Sofroniou (1999) 150 ile 300 arası; Hatcher (1994) ise değişken sayısının en az 5 katı kadar olmasını önermiştir. Comrey ve Lee (1992) örneklem hacminin 100 olmasını "zayıf", 200 olmasını "yeterli", 300 olmasını "iyi", 500 olmasını ise "çok iyi" olarak yorumlamıştır. Diğer taraftan Hoyle (1995) örneklem hacminin 100-200 arasında olması durumunda, Mitchell (1993) ise örneklem büyüklüğünün değişken sayısının 10-20 katı olması durumunda uyum indekslerinin daha güvenilir olacağını belirtmişlerdir. Araştırmalarda dikkate alınan bir diğer görüş ise p değişken sayısı olmak üzere örneklem büyüklüğünün en az $p(p + 1) / 2$ olması gerektiğidir (Bayram, 2010). Bu çalışmada örneklem büyüklüğünün 500 olduğundan literatürde belirtilen gerekli örneklem büyüklüğü düzeyini sağlamaktadır. Buna rağmen, ölçüm modelinin örneklem büyüklüğü konusunda genel kabul gören parametre sayıları (korelasyon, kovaryans ve varyans) ile örneklem hacmi arasındaki oran da dikkate alınmıştır. Parametre sayısı dikkate alan yaklaşımlarda örneklem hacminin, parametre sayısının 10 katı olmalıdır görüşü hakimdir (Schreiber vd., 2006, s. 326). Buna karşın Bentler ve Chou (1987) ise örneklem hacminin en az parametre sayısının 5 katı en fazla da parametre sayısının 10 katı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmadaki örneklem büyüklüğü; hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye, destekleyici örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin ölçüm modelindeki parametre sayısının 5 katı ile 10 katı arasında yer aldığından literatürde tavsiye edilen örneklem büyüklüğünü sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile tüm ölçeklerin ölçüm modelleri için araştırmanın örneklem büyüklüğü (500), DFA ve YEM analizi için yeterlidir.

4.5.3.2. Ölçüm Modellerinin Boyutları

Ölçeklerde var olan boyut sayısı ve ifade sayısı (gözlemlenen değişken sayısı) ölçüm modellerindeki parametre sayısının üzerinde etkilidir. Eğer bir ölçekteki tüm ifadeler tek bir boyut altında toplanıyorsa (tek bir faktör altında toplanıyorsa) "tek boyutlu", birden fazla boyutta toplanıyorsa "çok boyutlu" ölçek olarak ifade edilirler. DFA'da ölçekler, birinci düzey ölçüm modeli ve ikinci düzey ölçüm modeli ile test edilir (Çokluk vd., 2014, s. 280). Birinci düzey ölçüm modellerinde ölçekteki gözlemlenen değişkenler sadece bir alt boyut (faktör) altında yer alabildiği gibi birden çok alt boyut altında da toplanması mümkündür.

İkinci düzey ölçüm modellerinde ise birinci düzeyde yer alan alt boyutlar bir üst boyut altında toplanmaktadır. Birinci düzey ölçüm modelinde alt boyutlar (faktörler) doğrudan değişkenler üzerinden hesaplanırken, ikinci düzeyde dolaylı olarak, birinci düzeydeki alt boyutları tanımlayan değişkenler üzerinden hesaplanır. DFA'da ikinci düzey ölçüm modelinde en az üç birinci düzey alt boyut yer almalı ve her birinci düzey faktörün de en az iki gözlemlenen değişkeni olmalıdır. Bu koşul sağlanamadığıtakdirde ikinci düzey faktörlerin birinci düzey faktörler üzerindeki doğrudan etkisi yeterince tanımlanamaz (Kline, 2011, s. 249). Analizlerde hangi düzey modellerin seçileceğine; teorik bilgiler, daha önceden yapılan çalışmalar ve AFA sonuçları dikkate alınarak karar verilir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 326-327). Bu araştırmada teorik alt yapı dikkate alınmış ve AFA sonucu kullanılan ölçeklerle elde edilen verilerin teorik yapıyı desteklediği görülmüştür. Teoriye uygun olarak hizmetkar liderlik ölçeği 7, pozitif psikolojik sermaye ölçeği 4 ve destekleyici örgüt iklimi 4 alt boyut altında toplanmıştır. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık ölçeğinde ise boyut sayısı 5'den 4'e düşmüştür. Ölçekte var olan "vicdanlılık" alt boyutunda var olan ifadelerin denekler tarafından iyi anlaşılamaması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra AFA sonucunda ölçeklerden bazı ifadeler (değişkenler) çıkarılmış olmasına karşın tüm ölçeklerin birinci düzey ölçüm modellerinde yer alan her boyutun altında iki veya ikiden fazla değişken yer almıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, var olan ölçeklerle toplanan verilerin DFA yapmaya uygun olduğu kararına varılmıştır.

4.5.3.3. Parametrelerin Hesaplanmasında Kullanılan Yöntemler

YEM modelleri (ölçek ve yapısal modeler) geliştirildikten sonra her bir model için veriler yardımıyla parametreler hesaplanır. Parametrelerin hesaplanmasında yararlanılabilecek bir çok farklı yöntem vardır. Bu yöntemlerin en çok bilinenleri; en çok olabilirlik yöntemi, genelleştirilmiş en küçük kareler yöntemi, ağırlıklı/ağırlıksız en küçük kareler yöntemi, asimetrik dağılımdan bağımsız yöntem ve sıradan en küçük kareler yöntemidir (Bayram, 2010, s. 54). En çok olabilirlik (ML) ve genelleştirilmiş en küçük kareler (GLS) yöntemleri veriler tekli ve çoklu normal dağılıma sahip olduğunda tercih edillen bir yöntemdir. Eğer veriler çoklu normal dağılıma sahip değilse asimetrik dağılımdan bağımsız yöntem (asymptotical distribution free/ADF yöntemi) en çok tercih edilen yöntemdir. Sıradan en küçük kareler (OLS) yöntemi de verilerin dağılımına ilişkin bir kısıt olmadığında kullanılmaktadır, fakat bu yöntem kullanıldığında uyum indekslerine ilişkin koşulların sağlanamaması söz konusu olabilmektedir (Shah ve Goldstein, 2006, s. 158). Analizlerde

verilerin özellikleri doğrultusunda yöntemlerin avantaj ve dezavantajları dikkate alınarak en uygun parametre hesaplama yöntemi seçilmelidir.

Hallow 1985'de yapmış olduğu araştırmada normallik varsayımının sağlanamadığı durumun etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılıma ilişkin sınır değeri önermiştir. Buna göre Mardia basıklık değeri; -4.9 ile 49.1 arasında yer alması durumunda, çok değişkenli analizlerde parametre tahminleri yansızlığını koruyabilmektedir. Yani veri setinin Mardia basıklık değerleri bu aralıkta yer alıyorsa verilerin normal dağıldığı kabul edilebilmektedir. Parametrelerin (katsayıların) hesaplanmasında kullanılacak yöntemin belirlenmesi yöenlik bu araştırmanın veri seti için çok değişkenli normallik sınanması yapılmıştır. AMOS proramı yardımıyla hesaplanan Mardia basıklık 166,726 bulunmuştur. Bu değer sınır değerlerin dışında yer aldığı için verilerin çoklu normal dağılım varsayımını sağlamadığı belirlenmiştir. Bu nedenle parametrelerin hesaplanmasında asimetrik dağılımdan bağımsız yöntem (ADF yöntemi) kullanılmıştır.

4.5.3.4. Standardize Çözüm Değerlerinin (Standardize Regresyon katsayıları) İncelenmesi ve İstatistiksel Anlamlılıkları

DFA'da hangi yöntemle parametrelerin hesaplanacağı belirlenip hesaplamalar yapıldıktan sonra standardize edilmiş regresyon katsayıları (ağırlıkları) (Standardized Regression Weights) incelenir. Bu değerler faktör analizindeki faktör yüklerine benzer değerlerdir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları ölçekte var olan her bir ifadenin ait olduğu boyutu temsil düzeyini vermektedir. Diğer bir ifade ile gözlemlenen değişkenin gizil değişkeni ne kadar tanımladığını ifade etmektedir. Hair vd. (2010) hesaplamalar sonucunda elde edilen standardize faktör yüklerinin (standardize reggression katsayılarının) 0,5 ve üzerinde olmasının yeterli olduğunu olarak kabul belirtmişlerdir. DFA'da 0,5'ten daha düşük regresyon katsayısına (β) sahip değişkenlerin modelden çıkartılması gerekmektedir. Eğer birden çok 0,5'den küçük değere sahip değişken var ise silme işlemine en küçük değerden başlanmaktadır. Her bir değişken silme işleminden sonra hesaplamalar tekrar yapılıp çıktılar tekrar kontrol edilmeli ve hala küçük değerler var ise silme işlemine sırayla devam edilmelidir.

Diğer taraftan ölçüm ve yapısal modelde yer alan gözlemlenen değişkenlerin gizil değişken(ler)i açıklama gücünü değerlendirmek için regresyon katsayılarının anlamlılığı istatistiksel olarak t testi ile test edilmelidir. Eğer bir katsayı istatistiksel olarak anlamsız ise

ilgili değişken modelden çıkarılarak analiz dışı bırakılır. Modelden çıkarılacak değişkenlerin belirlenmesinde değişkenlerin t değerlerine bakılır. Değişkenin t değeri 1,96'dan büyükse α = 0,05 hata düzeyinde; 2,56'dan büyükse büyükse α = 0,001 hata düzeyinde katsayının anlamlı olduğuna karar verilir (Schumacker ve Lomax, 2010).

4.5.3.5. Uyum İndekslerinin Analizi

DFA'da ölçüm ve yapısal modelin toplanan verilerle uyumluluğu, gözlemlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin geçerliliği bazı göstergeler yardımı ile incelenmektedir. Modellerin veriler ile uyumunun analizinde kullanılna bu göstergelere "uyum indeksleri" denir. Uyum indekslerinin her birinin diğerlerine göre farklılıkları vardır ve uyumun belirli bir yönünü açıklamaktadır. Bu nedenle, modellerin doğrulanması için birden fazla uyum indeksine bakılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 329). Literatürde model uyumlarının değerlendirilmesinde en çok önerilen indeksler ve indekslerin Kabul edilebilir düzeyleri Tablo 34'de sunulmuştur (Hu ve Bentler, 1999; McDonald ve Ho, 2002; Kline, 2011). Ayrıca bu indekslere ilişkin açıklamalara da aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 34
Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
χ^2 Uyum Testi (CMIN)	Anlamlı olmaması	
CMIN/df	≤3	3<CMIN/df≤5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥0,95	0,90-0,94
NNFI	≥0,95	0,90-0,94

Tablo 34 (Devam)

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥0,95	0,90-0,94
CFI	≥0,97	0,90-0,96
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08

Tablo 34 (Devam)

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥0,90	0,85-0,89
AGFI	≥0,90	0,85-0,89
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNFI	≥0,95	-
PGFI	≥0,95	-
Artık Temelli Uyum İndeksi		

RMR	≤0,05	0,06-0,08
SRMR	≤0,05	≤0,08
Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri		
AIC	Karşılaştırılan modeller arasında daha düşük değer alan	
CAIC	Karşılaştırılan modeller arasında daha düşük değer alan	
ECVI	Karşılaştırılan modeller arasında daha düşük değer alan	

Kaynak**:** (Meydan, Şeşen 2015, s. 37)

Genel Model Uyum İndeksleri

Ki-Kare Uyum İndeksi (Chi-Square Goodness Of Fit, CMIN, χ^2): YEM'de ilk olarak bakılması gereken uyum indeksi ki-kare uyum indeksidir. Bu indeks değeri, veriler ile modelden elde edilen kovaryans matrisleri arasındaki ilişkiyi inceler. Bu değerin küçük çıkması iki model arasındaki uyumun iyi olduğu göstermektedir (Şimşek 2007, s. 46). Diğer bir ifade ile ki-kare değeri ne kadar düşük çıkarsa model ile veriler o kadar uyumludur

CMIN/df: Ki-kare testi serbestlik derecesine duyarlıdır. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda ki-kare değeri anlamlı çıkabilmesi nedeniyle, model uyumu testlerinde ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünür ve bu şekilde hesaplanan CMIN/df değerine incelenir. Hesaplanan değer 5'den küçük ise ki- kare değeri anlamlı çıksa da, modelin genel olarak uyumunun yeterli olduğu söylenir (Meydan, Şeşen 2015, s. 32).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI): Bu uyum indeksi değeri (NFI), verilerden elde edilen modelin ki-kare değerinin, teorik modelden elde edilen ki-kare değerine bölünmesi ile hesaplanır ve 0 ile 1 arasında değer alır. Örneklem büyüklüklerinin küçük olması durumunda tutarsız sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle iyi uyum gösteren bir model olsa dahi, örneklem hacmi küçük olduğunda modelin reddedilmesine yol açabilmektedir. NFI değeri 0.90 ve üzerinde olduğundan modelin uyumunun yeterli olduğunu göstermektedir (Meydan, Şeşen 2015, s. 33).

Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI): NNFI'de küçük örneklem ahcminin etkisinin azaltılması için NFI'den farklı olarak serbestlik derecesi de hesaplamaya dahil edilmektedir. Bu sayede, küçük örnekleme sahip modellerin reddedilmesini önlemektedir. NNFI değeri 0.90 ve üzeri olduğunda kabul edilebilir model uyumunu ifade etmektedir. NNFI indeksi, TLI (Tucker-Lewis İndeksi) olarak da isimlendirilmektedir (Bayram 2013, s. 75).

Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI): Normlaştırılmamış uyum indeksine (NNFI) alternatif olarak geliştirilen artırmalı uyum indeksinin (IFI), NNFI'den farkı indeksi hesaplarken serbestlik derecesinin dikkate alınmamasıdır (Meydan, Şeşen 2015, s. 33).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI): Karşılaştırmalı uyum indeksinde, yapısal model ile teorik modelin kovaryans matrisleri karşılaştırılmaktadır. CFI değeri 0.95 ve üzeri ise modelin uyumunun kabul edilebilirliğini ifade etmektedir. Bu uyum indeksi değeri, NNFI ve NFI'ya göre örneklem büyüklüğünden daha az etkilenmektedir (Aydın 2010, s. 32).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA): RMSEA teorik model ile verilerden elde edilen model arasındaki hatayı dikkate alır. RMSEA indeks değerinin 0.08'dan düşük olması model uyumunun yeterli olduğunu göstermektedir. RMSEA da, NFI ve NNFI indeksleri gibi örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. Örneklem hacminin küçük olması durumunda modellerin reddedilmesine neden olabilmektedir (Meydan, Şeşen 2015, s. 34).

Mutlak Uyum İndeksleri

İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index, GFI): GFI, ki kare uyum indeksine alternatif olarak önerilmiştir. Modelin uyumunu örneklem hacminden ayrı olarak değerlendiren ve açıklanan varyans ve kovaryansların oransal büyüklüklerini dikkate alan bir indekstir. (Çokluk vd. 2010, s. 269). Bu değeri 0,85 ve üzerinde olduğunda model uyumunun yeterli olduğunu ifade etmektedir (Meydan, Şeşen 2015, s. 34).

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index, AGFI): AGFI'nın hesaplanmasında serbestlik derecesi de dikkate alınmaktadır ve AGFI'nın değeri örneklem hacmi arttığında yükselmektedir. AGFI değeri 0,90 ve üzeri değerler aldığında, kabul edilebilir model uyumunu gösterir (Bayram 2013, s. 74-75).

Koruyucu Uyum İndeksleri

Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Parsimony Normed Fit Index, PNFI) ve Sıkı İyilik Uyum İndeksi (Parsimony Goodness Of Fit Index, PGFI): Bu iki uyum indeksi GFI ve NFI'dan yola

çıkarak geliştirilmiştir. GFI ve NFI'dan fakları, bu indeksler hesaplanırken serbestlik dereceleri ile çarpılmalarıdır (Çokluk vd. 2010, s. 270). 1'e yakın değerler almaları uyumun iyiliğini ifade etmektedir (Meydan, Şeşen 2015, s. 35).

Artık Temelli Uyum İndeksi

Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR): Bu endeks değeri, hesaplanan korelasyon değerleri arasındaki farkları dikkate alır. Bu farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü alınarak hesaplanır. RMR indeksinin 0,08 veya daha düşük değerler alması modelin uyumluluğunun yeterliliğini ifade etmektedir (Meydan, Şeşen 2015, s. 35).

Standardize Ortalama Hataların Karekökü (Standardized root mean square residual, SRMR): SRMR da korelasyonlar arasındaki farklara dayanarak hesapanan bir indekstir. Gözlemlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki farkı gösterir. SRMR değeri 0,08 veya daha düşük olduğunda modelin uyum iyiliğinin Kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Keith, 2015, s. 298).

Model Karşılaştırmasında Kullanılan Uyum İndeksleri

Modellerin karşılaştırılmasın en sık kullanılan ölçütler; *Akaike bilgi kriteri (Akaike information criterion, AIC), tutarlı akaike bilgi kriteri (consistent Akaike information criterion, CAIC), beklenen çapraz doğrulama indeksi (expected cross validation index, ECVI)* ölçütleridir. Bu ölçütlerle farklı modeller arasından seçim yaparken hangisinin daha iyi olduğuna karar verilmektedir. Bu ölçütlerin hepsi benzer şekilde değerlendirilmektedir. İndeks değeri düşük olan model, en iyi uyuma sahip model olarak kabul edilir (Deniz Başar, 2012; Meydan ve Şeşen 2015).

Güvenilir sonuçlar elde etmek için analizlerde verilerin model uyumlarıına yönelik tek bir uyum indeksi ile karar verilmemelidir. Çünkü önerilen indekslerin her biri verilerin yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle model uyumlarına yönelik sağlıklı sonuçlara ulaşmak için birden çok uyum indeks değerleri dikkate alınarak karar verilmelidri (Kaplan, 2008; Camgoz-Akdag ve Zaim, 2012; Çınar, 2013).

4.5.3.6. Modifikasyon Indeksleri ve Model Modifikasyonları

Modellere ilişkin olarak uyum indeksleri hesaplandıktan sonra elde edilen değerler modelin uyumu için gerekli sınır değerleri arasında yer alıp yer almadığı kontrol edilmelidir. Eğer sınır değerlerin (eşik değerleri) dışında yer alan uyum indeksleri var ise modelden bir değişken silinmesi ya da modele bir yol eklenmesine gerekebilir. Bunun için; bilgisayar paket programları tarafından istatistiksel olarak hesaplanan modifikasyon indeksleri (MI) incelenmelidir. Modifikasyon indeksleri ile yardımıyla sunulan önerilerin, teorik/kavramsal açıdan uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir. Önerilen değişiklik teorik açıdan uygunsa, uygunluğu tespit edilen değişiklikler uyum indeks değerlerinin düzeltilmesi adına gerçekleştirilip hesaplamalar tekrar yapılmalıdır (Schreiber vd., 2006, s. 327). MI değerlerinin elde edilebilmesi için hiçbir kayıp veri olmaması gerekmektedir. MI değerleri, uyum iyiliğindeki ki-kare değerlerindeki olumlu değişimi gösterir. Yüksek MI değerli olanın olumlu değişime katkısı daha yüksek olduğundan önce yüksek MI değerli hata terimleri arasında kovaryans oluşturulur. Daha sonra tekrar uyum iyiliği değerleri kontrol edilir. Hala uyum iyiliği sağlanamamışsa sırayla en yüksek MI değerlerine sahip hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmaya devam edilir. Hata terimleri arasında kovaryansları oluştururken aynı gizil değişken içindeki hata terimleri arasında oluşturulmalı ve belirli bir eşik değer olmamasına karşın hata terimleri arasında çok fazla sayıda kovaryans oluşturulmamalıdır.

4.5.3.7. Modellerin Benzeşim, Ayrışım ve Yapısal Geçerlilikleri

DFA'da son aşama modellerin geçerliliğinin değerlendirilmesidir. Modeller doğrulanırken benzeşim geçerliliği (convergent validity) ve ayrışım (discriminant validity) geçerliliği de analiz edilmektedir. Benzeşim geçerliliği, herhangi bir alt boyutu oluşturan ifadelerin o boyuta ait olmalarının göstergesidir. Bunun için de faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olmasının istenmesinin yanı sıra açıklanan ortalama varyans değerlerinin de 0,50'nin üzerinde olması istenmektedir. Ayrışım geçerliliği ise alt boyutları oluşturan ifadelerin diğer alt boyutara ait olmamalarının göstergesidir. Ayrışım geçerliliğinde; bir yapıya (alt boyut) ilişkin açıklanan ortalama varyansın, yapının diğer yapılarla (alt boyutlarla) arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması istenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 46).

Modellerin yapısal geçerlilikleri için, modeli oluşturan boyutların (faktörlerin) bileşik güvenilirlik katsayıları (CR) ve açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmaktadır. Benzeşim geçerliliğinin sağlanması için; alt boyutların (faktörlerin)

açıklanan ortalama varyans değerlerinin 0,50 değerinin ve bileşik güvenilirlik katsayılarının ise 0.70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. CR değerlerinin 0,70'den yüksek olması, boyutların içsel tutarlılığının yüksek olduğunu; AVE değerlerinin 0,50'den büyük olması ise, ifadelerin ait oldukları faktörlerdeki (boyutlardaki) varyansı yeterli düzeyde açıklandığına göstermektedir. Ayrışım geçerliliğin sağlanması için ise; faktörlerin açıklanan tahmin değerlerinin faktörler arası maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ daha büyük olması istenmektedir (Anderson ve Gerbing. 1988; Fornell ve Larcker. 1981, s. 46; Hair ve ark…1998). Eğer bir model hem benzeşim, hem de ayrışım geçerliliğine sahipse, o modelin yapısal olarak geçerli olduğuna söylenir.

Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmanın araştırma modeline ilişkin birinci ve ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin çok değişkenli normal dağılım varsayımını sağlamaması nedeniyle modeldeki standardize edilmiş katsayıların hesaplanmasında ADF tahmin yöntemi kullanılmıştır (Schermelleh-Engel vd. 2003, s. 27).

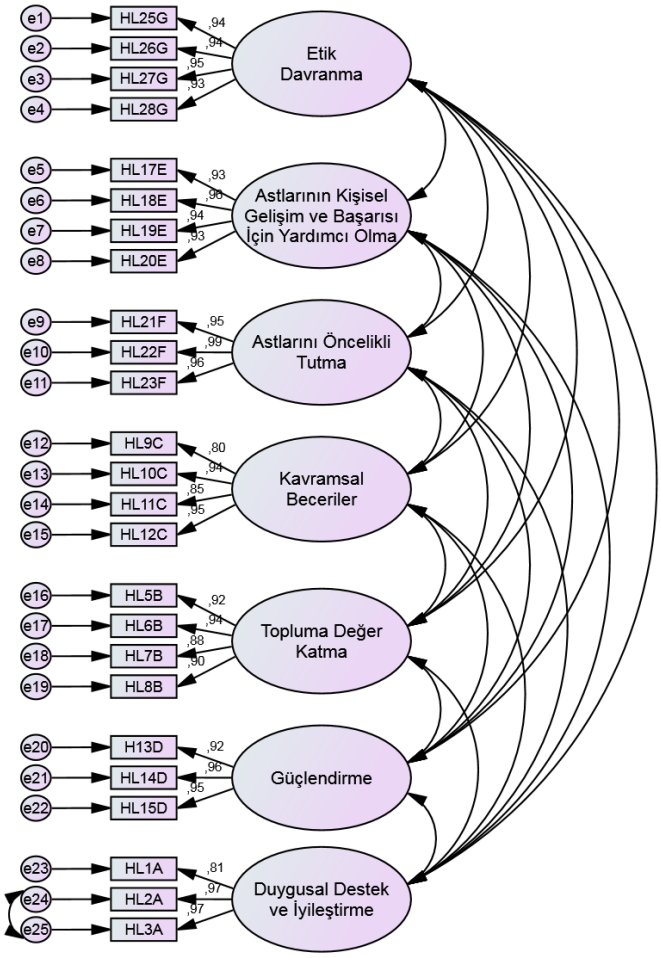
4.5.4. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Birinci Düzey Ölçüm Modelleri İçin)

AFA sonucunda ortaya konan ölçekler ve alt boyutlarının doğrulanması için çalışmanın bu aşamasında ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA analiz için önce birinci düzey, sonra ikinci düzey ölçüm modelleri oluşturulmuştur. Birinci düzey DFA ile (birinci düzey ölçüm modeli) her bir ölçeğin alt boyutlarına ait gizil değişkenlerin bağlı oldukları alt boyutlara etkileri hesaplanıp, bu alt boyutların geçerliliği ve yapısal olarak güvenilirliği belirlenir. Araştırmanın bu kısmında, kullanılan her bir ölçeğin alt boyutları için oluşturulan ölçüm modellerine ilişkin; tahmin sonuçları, uyum indeksleri ve geçerlilik güvenirlilik değerleri tablolar düzenlenerek sunulmuş, bunun yanı sıra modeller şekil üzerinde de gösterilmiştir.

4.5.4.1. Hizmetkar Liderlik Birinci Düzey DFA

Teoride, hizmetkar liderlik ölçeğine ait soruların (ifadelerin) 7 altboyut (faktör) altında toplandığını yani 7 alt boyutu ölçtüğünü ileri sürmektedir. Açılayıcı faktör analizi sonrası bu durum Türkiye'deki bankacılık sektörü verilerine uygulandığında da 7 alt boyut ortaya çıkmıştır. AFA sonuçlarından hareketle hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin birinci düzey ölçüm modeli Şekil 8'de verilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi gözlemlenen değişkenlerin açıkladıkları öngörülen gizil değişkenlere olan etkileri (faktör yükleri) standart regresyon

katsayıları (ok üzerindeki değerler) ile ölçülmektedir. Bu katsayıların (β) 0,50'den yüksek olması gerekmektedir. Şekil incelendiğinde regresyon katsayılarının, (β=0,81 p<0,05) ile (β=0,99 p<0,05) arasında olduğu ve pozitif olduğu görülmektedir. Bu nedenle gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenler üzerinde yeterli seviyede etkisi vardır.



Şekil 8. Hizmetkar Liderlik Birinci Düzey Ölçüm Modeli

Bunun yanı sıra analiz sonucunda standart regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılıkları t testi ile incelenmiştir. Modelde var olan standart regresyon katsayılarının tamamına ait p değeri< (α = 0,05) değerinden küçük olduğu için katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır (Ek 2). Eğer anlamlı olmayan bir katsayı olması durumunda o katsayının bağlı olduğu gözlemlenen değişkenin modelden çıkarılması gerekir.

Regresyon katsayılarının büyüklüğü ve istatistiksel olarak anlamlığının testinden sonra modelin uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indeksleri sonucunda bazı uyum indeksi değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde yer almadığından, modifikasyon indeksi değerlerine bakılarak HL1A ve HL2A gözlemlenen değişkenlerinin ölçüm hataları e24 ile e25 arasında

kovaryans oluşturulmuştur. Bu işlemden sonra hizmetkar liderlik ölçeğine ait birinci düzey ölçüm modeli ile verilerin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 35).

Tablo 35
HL Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	568,33	--	--
DF	253	--	--
CMIN/DF	2,246	1 ile 5 arsında	Mükemmel
CFI	0,951	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,028	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,064	<0.06	Kabul edilebilir
PClose	0,045	>0.05	Kabul edilebilir

Araştırmada kullanılan ölçeklerin birleşik güvenilirliği, yapısal geçerliliği, alt boyutların ayrışım geçerliliği benzeşim geçerliliği de incelenmiştir. Tablo 36'da sunulan bulgular çerçevesinde "Hizmetkâr Liderlik" ölçeğini oluşturan tüm alt boyutlara ait ifadelerin (soruların) birleşik güvenilirlik değerleri (CR=composite reliability) 0,90 değerinin üzerindedir (0,70 üzeri olması yeterlidir). Bunun yanı sıra açıklanan ortalama varyans değerleri de (AVE=Average Variance Extracted) tüm alt boyutlar için kritik değer olan 0,50 değerinin üzerindedir. Buna göre ölçeğin benzeşim geçerliliği koşulunu sağladığı görülmüştür. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlemlenen değişkenlerin, hesaplanan CronbachAlpha değeri 0,70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Hizmetkar liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek adına bu ölçeği oluşturan alt boyutların ayrışım geçerliliği de incelenmiştir. Tüm alt boyutların açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ daha büyük olduğundan ayrışım geçerliliği kriteri de alt boyutlar için sağlanmaktadır. Hem benzeşim, hem de ayrışım geçerliliği koşulları sağlandığından, Hizmetkâr liderlik ölçeğinin birinci düzey ölçüm modelinde yer alan alt boyutlar yapısal olarak geçerli olduğu saptanmıştır.

Özetle elde edilen bulgular, hizmetkar liderlik ile ilgili sorulardan oluşan ölçeğin alt boyutlarının güvenilir ve yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 36

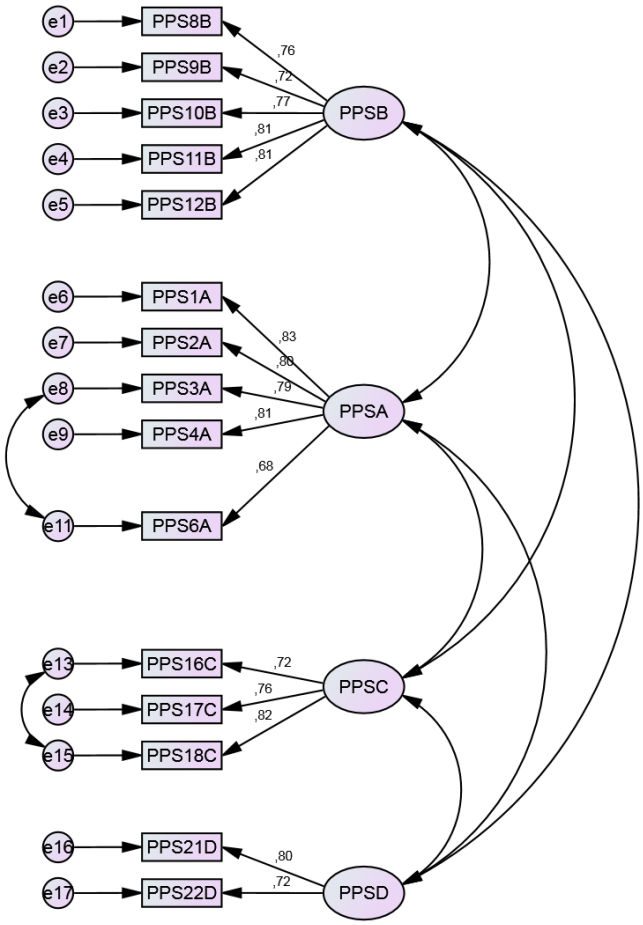
Hizmetkar Liderlik Ölçeği Geçerliliği

	CR	AVE (Açıklanan Ort. Varyans)	MSV	$(r_{max})^2$	HLG	HLE	HLF	HLC	HLB	HLD	HLA
HLG	0,969	0,886	0,811	0,969	0,941						
HLE	0,969	0,888	0,819	0,971	0,901*	0,942					
HLF	0,979	0,938	0,656	0,991	0,751*	0,810*	0,969				
HLC	0,935	0,784	0,783	0,954	0,885*	0,858*	0,686*	0,886			
HLB	0,950	0,827	0,808	0,954	0,811*	0,899*	0,789*	0,820*	0,909		
HLD	0,960	0,890	0,819	0,964	0,837*	0,905*	0,768*	0,848*	0,846*	0,943	
HLA	0,943	0,846	0,724	0,974	0,790*	0,851*	0,748*	0,804*	0,850*	0,835*	0,920

Birleşik Güvenilirlik: CR > 0.7
Benzeşim Geçerliği: CR > (AVE) ve AVE > 0.5
Ayrışım Geçerliği: MSV < AVE ve $(r_{max})^2$ >alt boyutların (faktörlerin) diyagonalde yer alan maksimum tahmin değerleri
Koşullar sağlandığından ölçek yapısal olarak geçerlidir.

4.5.4.2. Pozitif Psikoloji Sermaye Birinci Düzey DFA

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonrası bu durum Türkiye'deki bankacılık sektörü verilerine uygulandığında da 4 alt boyut ortaya çıkmıştır. Birinci düzey DFA modelinde PPS5A ve PPS24D'nin katsayıları 0,50'den küçük olduğu için modelden çıkarılmıştır. Sonrasında yapılan analizde elde edilen bulgular Şekil 9'da yer almaktadır. Şekilden de görüldüğü gibi gözlemlenen değişkenlerin açıkladıkları öngörülen gizil değişkenlere olan etkileri oklar üzerinde yer alan standart regresyon katsayıları ile ölçülmektedir. Bu katsayıların (β) tamamı 0,50'den büyük olduğu için gerekli koşulu sağlamaktadır. Şekil incelendiğinde regresyon katsayılarının (β=0,68; p<0,05) ile (β=0,83; p<0,05) arasında olduğu ve pozitif olduğu görülmektedir. Bu durum, gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenler üzerinde yeterli seviyede etkisinin olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 9. Pozitif Psikolojik Sermaye Birinci Düzey Ölçüm Modeli

Bunun yanı sıra analiz sonucunda standart regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılıkları t testi ile incelenmiştir. Modeldeki standart regresyon katsayılarının tamamına ait p değeri< (α = 0,05) değerinden küçük olduğu için katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır (Ek 3).

Regresyon katsayılarının büyüklüğü ve istatistiksel olarak anlamlılığının testinden sonra birinci düzey DFA ölçüm modelinin uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indeksleri sonucunda bazı uyum indeksi değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde yer almadığından, modifikasyon indeksi değerlerine bakılarak ölçüm hataları e8 ile e11 ve e13 ile e15 arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu işlemden sonra PPS ölçeğine ait birinci düzey ölçüm modelinin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile veriler ile model kabul edilebilir düzeyde uyumludur (Tablo 37).

Tablo 37
Pozitif Psikolojik Sermaye Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	214,601	--	--
DF	82	--	--
CMIN/DF	2,617	1 ile 5 arsında	Mükemmel
CFI	0,902	>0.95	Kabul edilebilir
SRMR	0,037	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,036	<0.06	Mükemmel
PClose	0,988	>0.05	Mükemmel

Pozitif psikolojik sermaye birinci düzey ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları Tablo 38'de sunulmuştur. PPS ölçeğini oluşturan tüm alt boyutlara ait ifadelerin birleşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,70 değerinin üzerindedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) tüm alt boyutlar için 0,50 değerinin üzerinde olduğunda benzeşim geçerliliği için gerekli koşulu sağlamaktadır. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlemlenen değişkenlerin, hesaplanan CronbachAlpha değeri 0,70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 38
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Geçerliliği

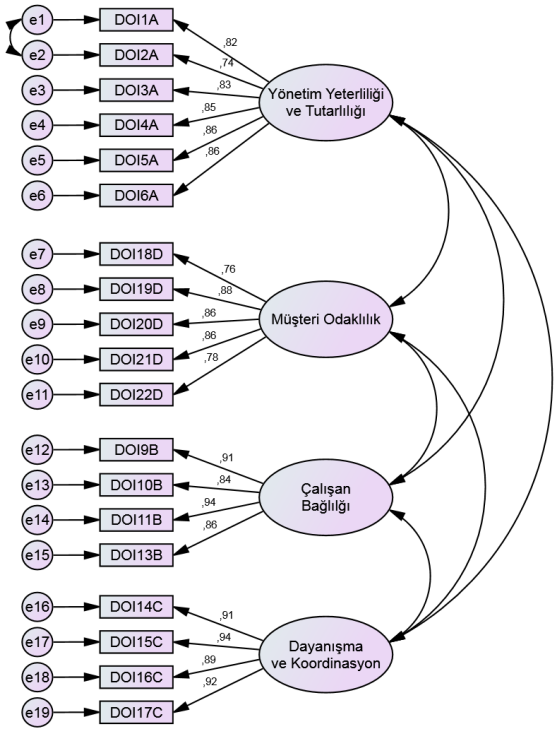
	CR	AVE	MSV	$(r_{max})^2$	PPSB	PPSA	PPSC	PPSD
PPSB	0,882	0,6	0,567	0,885	0,775			
PPSA	0,887	0,611	0,567	0,892	0,753*	0,782		
PPSC	0,812	0,591	0,477	0,82	0,621*	0,659*	0,769	
PPSD	0,734	0,581	0,526	0,742	0,725*	0,606*	0,691*	0,762

Birleşik Güvenilirlik: CR > 0.7
Benzeşim Geçerliği: CR > (AVE) ve AVE > 0.5
Ayrışım Geçerliği: MSV < AVE ve $(r_{max})^2$ >alt boyutların (faktörlerin) diyagonalde yer alan maksimum tahmin değerleri
Koşullar sağlandığından ölçek yapısal olarak geçerlidir.

Diğer taraftan pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin, yapısal geçerliliği ile ilgili alt boyutların ayrışım geçerliliği de incelenmiştir. Tüm alt boyutların açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ daha büyük çıkmıştır. Böylece ölçeğin alt boyutlar için ayrışım geçerliliğini sağladığı tespit edilmiştir. Hem benzeşim, hem de ayrışım geçerliliği koşulları sağlandığından, PPS ölçeğinin birinci düzey ölçüm modelinin yapısal olarak geçerli olduğu saptanmıştır. Dolaysıyla ölçekte yer alan sorular pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarını doğru ve tutarlı ölçmektedir.

4.5.4.3. Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey DFA

Destekleyici örgüt iklimi ölçeğine ait 4 alt boyut bulunmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonrası bu durum Türkiye'deki bankacılık sektörü verilerine uygulandığında da 4 alt boyut ortaya çıkmıştır. Birinci düzey DFA modeline ilişkin sonuçlar Şekil 10'da yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, gözlemlenen değişkenlerin açıkladıkları öngörülen gizil değişkenlere olan etkileri yani standart regresyon katsayılarının (β) tamamı; 0,50'den büyük olduğu için gerekli koşulu sağlamaktadır. DOI'ne ilişkin regresyon katsayılarının β=0,74; p<0,05 ile β=0,94; p<0,05) arasında ve pozitiftir. Bu durum, DOI ölçeğininin ifadelerinin (gözlemlenen değişkenler) ait oldukları alt boyutlar (gizil değişkenler) üzerinde pozitif yönlü yeterli seviyede etkisinin olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 10. Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey Ölçüm Modeli

Diğer taraftan, analiz sonucunda standart regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Modelde var olan standart regresyon katsayılarının anlamlılıkları için t testi yapılmıştır. Test sonucu katsayıların tamamına ait p değeri< (α = 0,05) değerinden küçük olduğu için katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır (Ek 4).

Regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığının testinden sonra birinci düzey DFA ölçüm modelinin uyum indeksleri incelenmiştir. Uyum indeksleri sonucunda bazı uyum indeksi değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde yer almadığından, modifikasyon indeksi

değerlerine bakılarak DOI1A ve DOI2A gözlemlenen değişkenlerin ölçüm hataları e1-e2 arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu işlemden sonra DOI ölçeğine ait birinci düzey ölçüm modelinin uyum iyiliği kabul edilebilir düzeye ulaşmıştır (Tablo 39).

Tablo 39
Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	689,988	--	--
DF	144	--	--
CMIN/DF	4,792	1 ile 5 arsında	Kabul edilebilir
CFI	0,935	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,055	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,059	<0.06	Mükemmel
PClose	0,015	>0.05	Kabul edilebilir

Destekleyici örgüt iklimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. DOI ölçeğini oluşturan tüm alt boyutlara ait ifadelerin birleşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,70 değerinin üzerindedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) tüm alt boyutlar için 0,50 değerinin üzerinde olduğunda birinci düzey ölçüm modeli, benzeşim geçerliliği için gerekli koşulları sağlamaktadır.

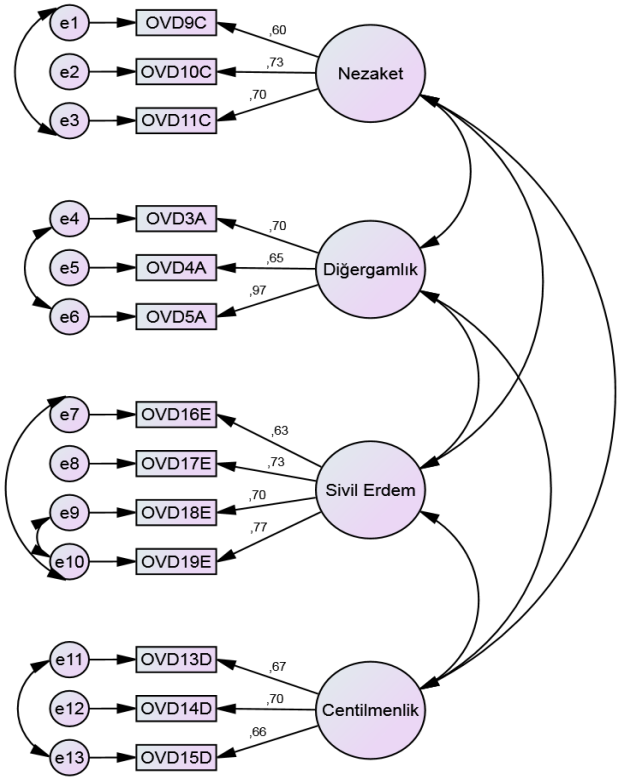
Tablo 40
Destekleyici Örgüt İklimi Ölçek Geçerliliği

	CR	AVE	MSV	$(r_{max})^2$	DOIA	DOID	DOIB	DOIC
DOIA	0,882	0,556	0,609	0,886	0,745			
DOID	0,901	0,645	0,4	0,907	0,633*	0,803		
DOIB	0,897	0,686	0,609	0,903	0,780*	0,633*	0,828	
DOIC	0,898	0,689	0,563	0,912	0,726*	0,629*	0,750*	0,83
Birleşik Güvenilirlik: CR > 0.7 Benzeşim Geçerliği: CR > (AVE) ve AVE > 0.5 Ayrışım Geçerliği: MSV < AVE ve $(r_{max})^2$ >alt boyutların (faktörlerin) diyagonalde yer alan maksimum tahmin değerleri Koşullar sağlandığından ölçek yapısal olarak geçerlidir.								

Diğer taraftan pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin, yapısal geçerliliği ile ilgili alt boyutların ayrışım geçerliliği de incelenmiştir. Tüm alt boyutların açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ daha büyük çıkmıştır. Böylece ölçeğin alt boyutlar için ayrışım geçerliliğini sağladığı tespit edilmiştir. Tablo 40'da sunulan bulgular çerçevesinde destekleyici örgüt iklimi ölçeğine ilişkin birinci düzey ölçüm modelinin, yeterli seviyede güvenilir ve aynı zamanda hem benzeşim, hem de ayrışım açısından da geçerli olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile DOI'nin alt boyutları yapısal olarak geçerli ve güvenilirdir.

4.5.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Birinci Düzey DFA

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait 5 alt boyut bulunmaktadır. Ancak açıklayıcı faktör analizi sonrası bu durum Türkiye'deki bankacılık sektörü verilerine uygulandığında alt boyut sayısı 4 olarak belirleniştir. OVD'ye ait vicdanlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler ölçekten farklı nedenlerden dolayı çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonrası yapılan birinci düzey DFA modeline ilişkin sonuçlar Şekil 11'de yer almaktadır.



Şekil 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Birinci Düzey Ölçüm Modeli

Analiz sonuçlarına göre, gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenlere olan etkilerinin yani standart regresyon katsayılarının (β) tamamı; 0,50'den büyük olduğu için gerekli koşulu sağlamaktadır. OVD'ye ilişkin regresyon katsayılarının (β=0,60; $p<0,05$) ile (β=0,97; $p<0,05$) arasında ve pozitiftir. Bu durum, OVD ölçeğindeki ifadelerin ait oldukları alt boyutlar üzerinde pozitif yönlü yeterli seviyede etkisinin olduğunu ifade etmektedir.

Diğer taraftan, analiz sonucunda standart regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığı t testi ile araştırılmıştır. Test sonucu modeldeki katsayıların tamamına ait p

değerleri< (α = 0,05) değerinden küçük olduğu için katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (Ek 5).

Katsayılarının istatistiksel olarak anlamlılığının testinden sonra veriler ile birinci düzey DFA ölçüm modelinin uyumu, uyum indeksleri yardımıyla incelenmiştir. Uyum indeksleri sonucunda bazı uyum indeksi değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde yer almadığından, modifikasyon indeksi değerlerine bakılarak ölçüm hataları e1-e3, e4-e6, e7-e10, e9-e10 ve e11-e13 arasında kovaryans oluşturulmuştur. Bu işlemden sonra OVD ölçeğine ait birinci düzey ölçüm modelinin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile veriler model, kabul edilebilir düzeyde uyumludur (Tablo 41).

Tablo 41
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Birinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	174,022	--	--
DF	54	--	--
CMIN/DF	3,223	1 ile 5 arsında	Kabul edilebilir
CFI	0,903	>0.950	Kabul edilebilir
SRMR	0,053	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,048	<0.06	Mükemmel
PClose	0,610	>0.05	Mükemmel

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 42'de verilmiştir. OVD'yi oluşturan tüm alt boyutlara ait ifadelerin birleşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,70 değerinin üzerindedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) tüm alt boyutlar için 0,50 değerinin üzerinde olduğunda benzeşim geçerliliği için gerekli koşulu sağlamaktadır. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlemlenen değişkenlerin, hesaplanan CronbachAlpha değeri 0,70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 42
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek Geçerliliği

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Nezaket	Diğergamlık	Sivil Erdem	Centilmenlik
Nezaket	0,835	0,628	0,623	0,836	0,792			
Diğergamlık	0,860	0,673	0,623	0,864	0,789*	0,820		
Sivil Erdem	0,799	0,541	0,537	0,817	0,610*	0,574*	0,708	
Centilmenlik	0,776	0,537	0,537	0,780	0,493*	0,458*	0,733*	0,733

Birleşik Güvenilirlik: CR > 0.7
Benzeşim Geçerliği: CR > (AVE) ve AVE > 0.5
Ayrışım Geçerliği: MSV < AVE ve $(r_{max})^2$ >alt boyutların (faktörlerin) diyagonalde yer alan maksimum tahmin değerleri
Koşullar sağlandığından ölçek yapısal olarak geçerlidir.

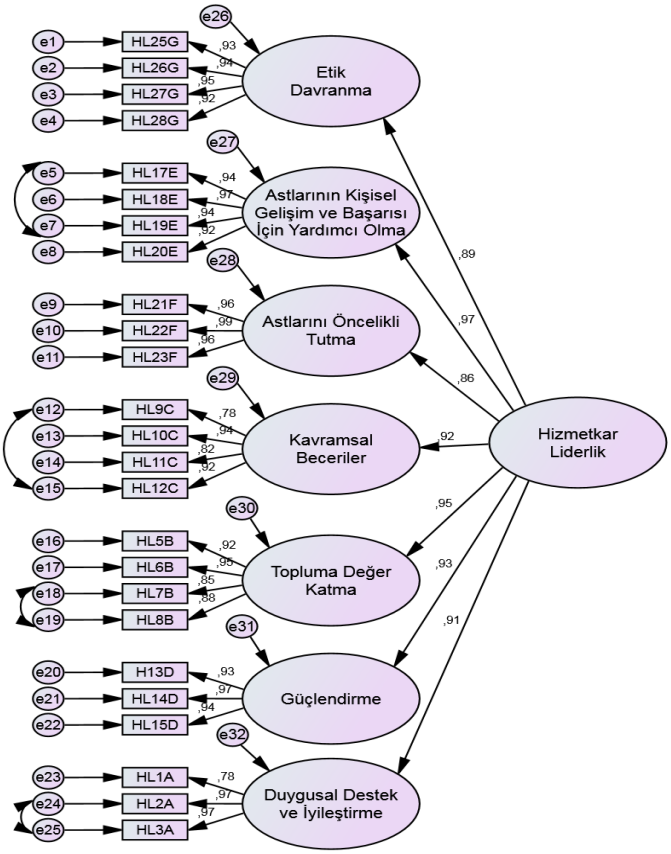
Bu bulgular göre örgütsel vatandaşlık davranışının birinci düzey ölçüm modelinin; yeterli seviyede güvenilir, aynı zamanda benzeşim ve ayrışım açısından da geçerli olduğu tespit edilmiştir. Dolaysıyla ölçekte yer alan sorular pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarını doğru ve tutarlı ölçmektedir.

4.5.5. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (İkinci Düzey Ölçüm Modelleri İçin)

Birinci düzey faktör analizi ile ölçeklerin alt boyutlarındaki ifadelerin her birinin bağlı oldukları boyutu doğru ve tutarlı olarak ölçtüğü (güvenilir ve yapısal olarak geçerli) belirlendikten sonra, bu alt boyutların ölçeğe olan etkilerinin belirlenmesi için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (ikinci düzey ölçüm modeli) yapılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan her bir ölçeğin alt boyutlarının bağlı olduğu ölçeğe etkileri ölçülerek ikinci düzey ölçüm modelleri oluşturulmuş ve modeller şekil üzerinde gösterilmiştir.

4.5.5.1. Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey DFA

Birinci düzey faktör analizinde yapısal geçerliliği ve güvenilirliği test edilen hizmetkar liderlik ölçeği için ikinci düzey ölçüm modeli (ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi) oluşturulmuştur.



Şekil 12. Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey Ölçüm Modeli

Bu model ile, hizmetkar liderlik gizil değişkeninin teoride ölçeği oluşturduğu öne sürülen alt boyutları ile olan ilişkisi incelenmiştir. İkinci düzey ölçüm modeli Şekil 12'de verilmiştir. Standardize regresyon katsayıları (β) alt boyutların hizmetkar liderliği etkileme düzeyi şekilde de görüldüğü gibi 0,50'nin çok üzerinde ve (β=0,86; p<0,05)- (β=0,97; p<0,05) arasında değişmektedir. Hizmetkar liderliği en çok etkileyen gizil değişken 0,97 ile "astların kişisel gelişim ve başarısı için yardımcı olma" alt boyutudur. Buna karşın en az etkisi olan ise 0,86 ile "astlarını öncelikli tutma" alt boyutudur. Ayrıca ikinci düzey ölçüm modelindeki tüm regresyon katsayıları (p<α=0,05) olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır (Ek 6).

Bunun yanı sıra hizmetkar liderlik ikinci düzey ölçüm modelinin uyum indeksleri incelendiğinde birinci düzey ölçüm modelinde e24 ve e25 ölçüm hataları arasında oluşturulan kovaryansa ek olarak e5-e7, e12-e15 ve e18-e19 arasında da kovaryans oluşturularak uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeye ulaşması sağlanmıştır (Tablo 43).

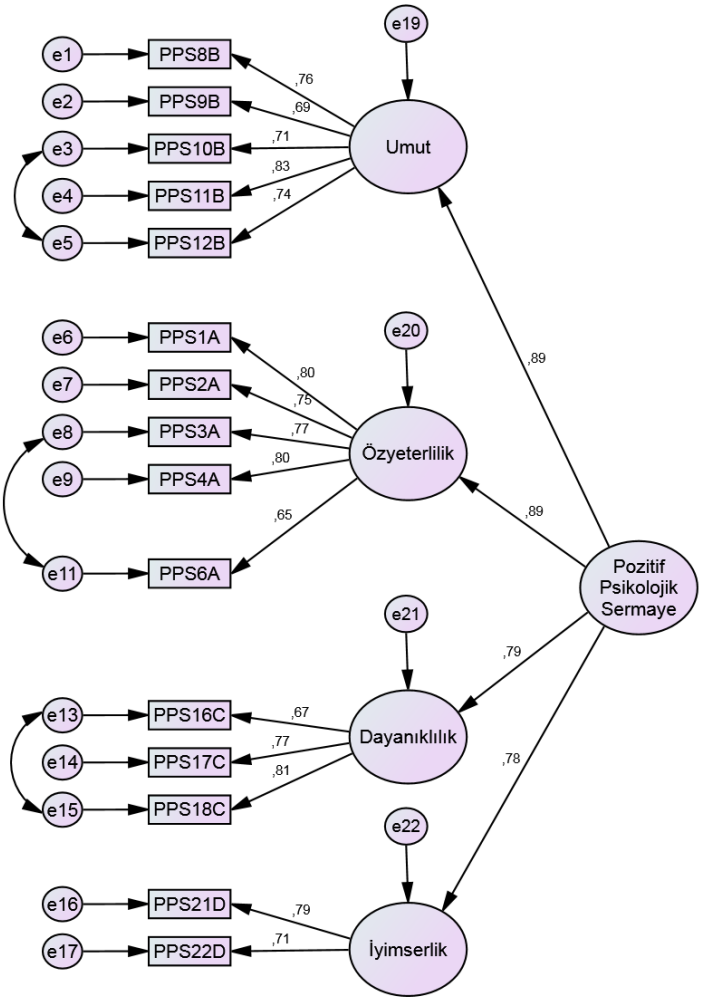
Tablo 43
Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	674,815	--	--
DF	267	--	--

CMIN/DF	2,527	1 ile 5 arsında	Mükemmel
CFI	0,950	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,037	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,067	<0.06	Kabul edilebilir
PClose	-	>0.05	Not Estimated

4.5.5.2. Pozitif Psikoloji Sermaye İkinci Düzey DFA

PPS'nin birinci düzey ölçüm modelinin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Bu analiz ile, PPS gizil değişkeninin teoride ölçeği oluşturduğu ileri sürülen alt boyutlar tarafından ne kadar etkilendiği standardize regresyon katsayıları hesaplanarak belirlenmiştir. Şekil 13'de görüldüğü gibi modele ilişkin tüm standardize regresyon katsayıları (β) 0,50'den büyüktür ve (β=0,78; p<0,05)-(β=0,89; p<0,05) arasında değişmektedir. PPS'yi en çok etkileyen alt boyut (β=0,89; p<0,05)ile "umut" ve "özyeterlilik" iken, en az etkisi olan alt boyu ise (β=0,78; p<0,05) ile "iyimserlik"tir. Bunun yanı sıra Ek 7'den de görülebileceği gibi ikinci düzey ölçüm modelindeki tüm regresyon katsayıları (p<α=0,05) olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır.



Şekil 13. Pozitif Psikolojik Sermaye İkinci Düzey Ölçüm Modeli

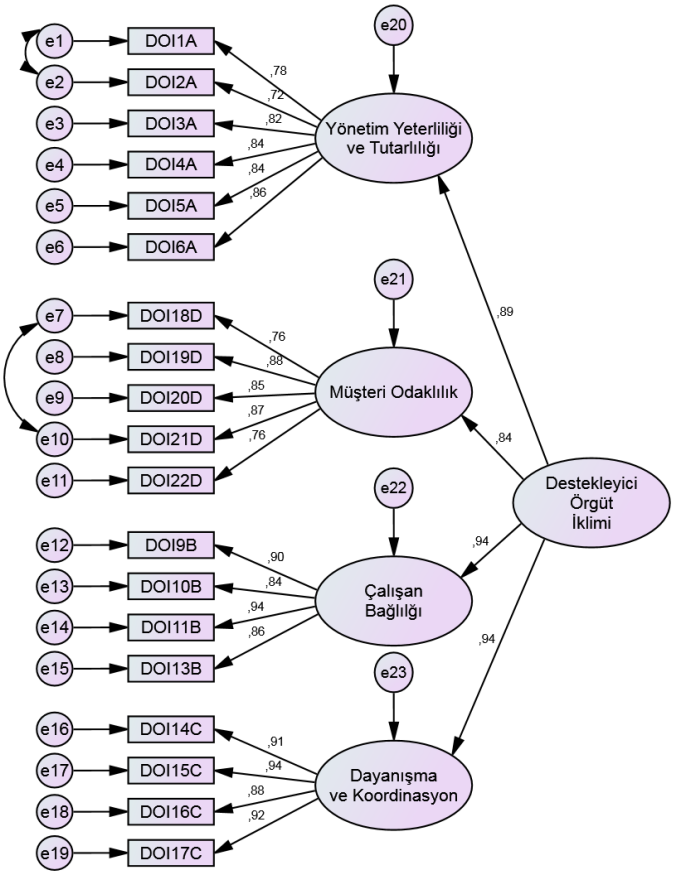
Bunun yanı sıra pozitif psikolojik sermaye ikinci düzey ölçüm modelinin uyum indeksleri incelendiğinde birinci düzey ölçüm modelinde e8-e11 ve e13-e15 ölçüm hataları arasında oluşturulan kovaryansa ek olarak e3-e5 arasında da kovaryans oluşturularak uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir düzeye getirilmiştir (Tablo 44).

Tablo 44
Pozitif Psikolojik Sermaye İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	242,320	--	--
DF	83	--	--
CMIN/DF	2,920	1 ile 5 arsında	Mükemmel
CFI	0,912	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,045	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,037	<0.06	Mükemmel
PClose	0,983	>0.05	Mükemmel

4.5.5.3. Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey DFA

Birinci düzey faktör analizinde yapısal geçerliliği ve güvenilirliği test edilen destekleyici örgüt iklimi ölçeği için ikinci düzey ölçüm modeli oluşturulmuştur. Bu model ile hizmetkar liderlik gizil değişkeninin teoride ölçeği oluşturduğu öne sürülen alt boyutları ile olan ilişkisi incelenmiştir. İkinci düzey ölçüm modeli Şekil 14'de verilmiştir.



Şekil 14. Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey Ölçüm Modeli

Standardize regresyon katsayıları şekilde de görüldüğü gibi 0,50'nin çok üzerinde ve (β=0,84; $p<0,05$) – (β=0,94; $p<0,05$) arasında değişmektedir. DOI'yi en çok etkileyen gizil değişken (β=0,94; $p<0,05$) ile "çalışan bağlılığı" ve "dayanışma ve koordinasyon" alt boyutlarıdır. Buna karşın en az etkisi olan ise (β=0,84; $p<0,05$) ile "müşteri odaklılık" alt boyutudur. Ayrıca ikinci düzey ölçüm modelindeki tüm regresyon katsayıları ($p<\alpha$=0,05) olduğu için anlamlıdır (Ek 8).

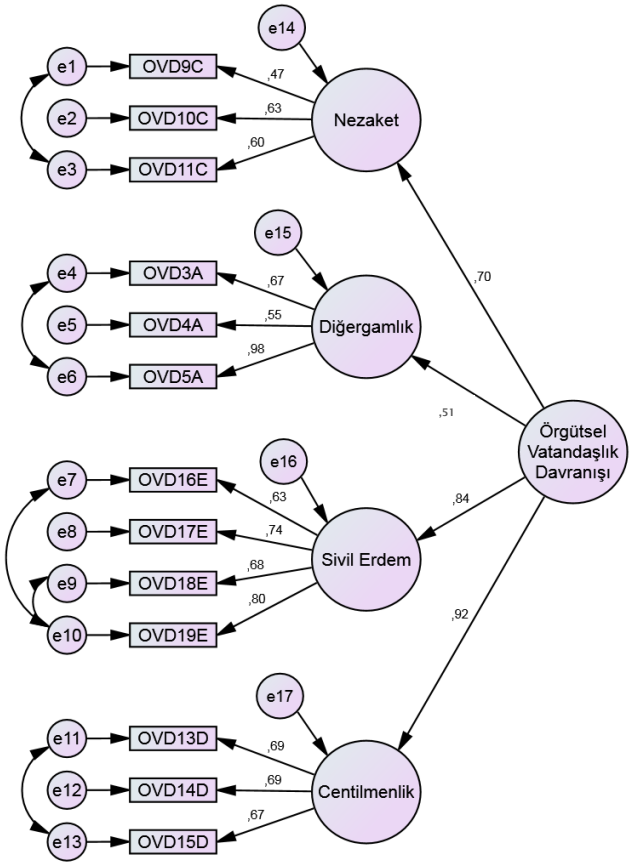
Bunun yanı sıra destekleyici örgüt iklimi ikinci düzey ölçüm modelinin uyum indeksleri incelendiğinde birinci düzey ölçüm modelinde e1 ve e2 ölçüm hataları arasında oluşturulan kovaryansa ek olarak e7-e10 arasında da kovaryans oluşturularak uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeye ulaşması sağlanmıştır (Tablo 45).

Tablo 45
Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	568,723	--	--
DF	146	--	--
CMIN/DF	3,895	1 ile 5 arsında	Kabul edilebilir
CFI	0,938	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,053	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,055	<0.06	Mükemmel
PClose	0,110	>0.05	Mükemmel

4.5.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey DFA

OVD'nin birinci düzey ölçüm modelinin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Bu analiz ile, OVD gizil değişkeninin teoride ölçeği oluşturduğu ileri sürülen alt boyutlar tarafından ne kadar etkilendiği standardize regresyon katsayıları hesaplanarak belirlenmiştir.



Şekil 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey Ölçüm Modeli

Şekil 15'de görüldüğü gibi modele ilişkin tüm standardize regresyon katsayıları 0,50'den büyüktür ve 0,51-0,92 arasında değişmektedir. OVD'yi en çok etkileyen alt boyut 0,92 ile "centilmenlik" iken, en az etkisi olan alt boyut ise 0,51 ile "diğergamlık"tır. Bunun yanı sıra Ek 9'dan da görülebileceği gibi ikinci düzey ölçüm modelindeki tüm regresyon katsayıları ($p<\alpha=0,05$) olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bunun yanı sıra OVD ikinci düzey ölçüm modelinin uyum indeksleri incelendiğinde, uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile veriler model ile uyumludur (Tablo 47).

Tablo 46
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

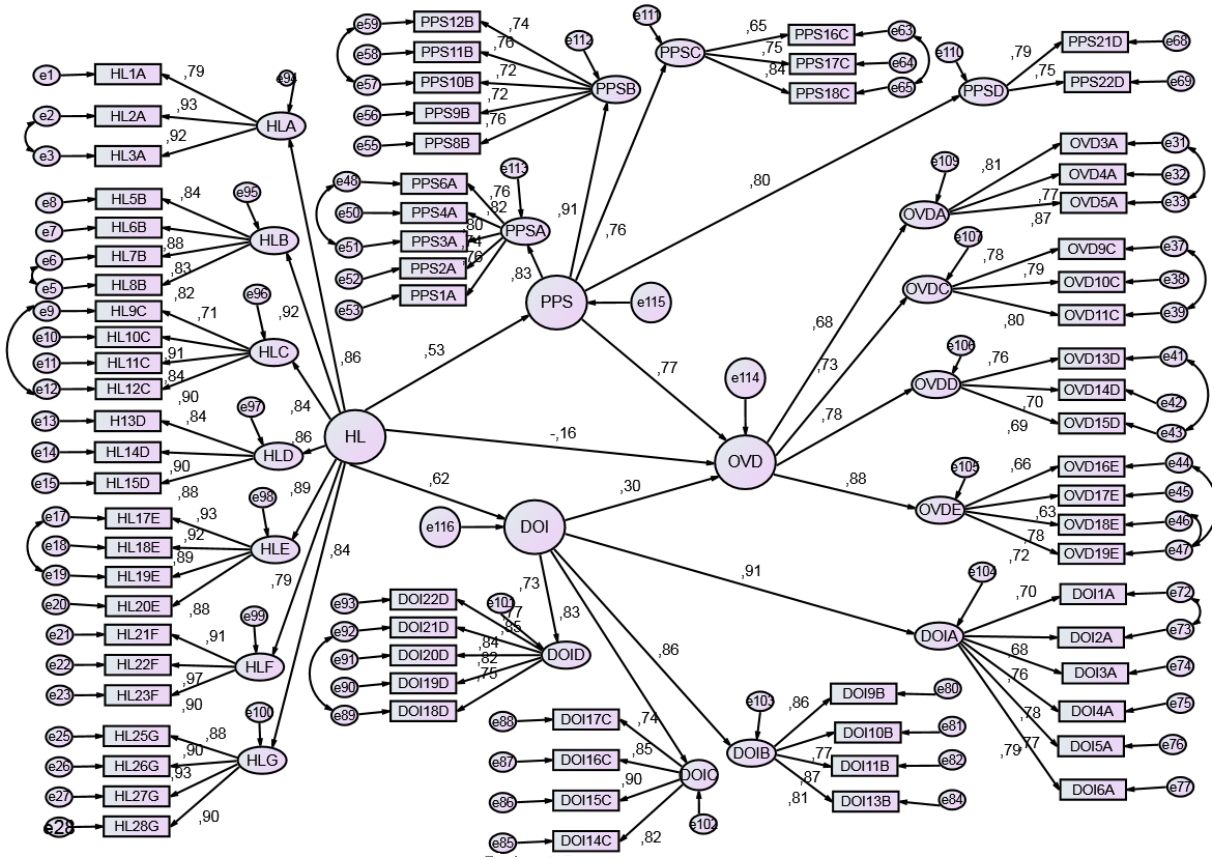
Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	246,517	--	--
DF	56	--	--
CMIN/DF	4,402	1 ile 5 arsında	Kabul edilebilir
CFI	0,934	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,08	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,057	<0.06	Mükemmel
PClose	0,136	>0.05	Mükemmel

4.5.6. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (Yapısal Model)

Birinci düzey ve ikinci düzey ölçüm modellerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırma konusu ile ilgili yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Bu aşamada araştırma modelindeki tüm gizil ve gözlemlenen değişkenler arasındaki etkiler, araştırmanın amacına uygun biçimde tanımlanarak yapısal modeli olarak Şekil 16'da verilmiştir.

Şekilden de görüleceği gibi hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi ($\beta=-0,16$; $p>0,05$) (istatistiksel olarak anlamsızdır); pozitif psikolojik sermayenin etkisi ($\beta=0,77$; $p<0,05$); destekleyici örgüt ikliminin etkisi ($\beta=0,30$; $p<0,05$'dir. Ayrıca Hizmetkar liderliğin PPS'ye etkisi ($\beta=0,53$; $p<0,05$) ve DOI'ye etkisi ($\beta=0,62$; $p<0,05$)'dir. HL'nin alt boyutlarının HL'ye etkileri ($\beta=0,79$; $p<0,05$) ile ($\beta=0,92$; $p<0,05$) arasında değişmektedir. PPS'nin alt boyutlarının PPS'ye etkileri ($\beta=0,76$; $p<0,05$) ile ($\beta=0,91$; $p<0,05$); DOI'nin alt boyutlarının DOI'ye etkisi ($\beta=0,73$; $p<0,05$)ile ($\beta=0,91$; $p<0,05$) ve OVD'nin alt boyutlarının OVD'ye etkileri de ($\beta=0,68$ $p<0,05$) ile ($\beta=-0,88$; $p<0,05$) arasında değişmektedir. Standardize regresyon katsayıları olarak da ifade edilen bu değerlerin kuyruk olasılık

değerleri (p) <(α=0,05) olduğu için, HL'nin OVD üzerinde etkisi hariç tüm katsayılar istatistiksel olarak anlamlıdır (Ek 10).



Şekıl 16. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelinin bankacılık sektöründe çalışanlardan toplanan veriler ile ne kadar iyi uyumun gösterdiğini saptamak için uyum indeksleri hesaplanmış ve Tablo 47'de sunulmuştur. Referans (eşik) değerler çerçevesinde bu uyum indeksleri incelendiğinde verilerin model ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 47
Yapısal Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	Eşik Değer	Değerlendirme
CMIN	5323,625	--	--
DF	2446,000	--	-
CMIN/DF	2,176	1-5 arasında	Mükemmel
CFI	0,901	>0.90	Kabul edilebilir
SRMR	0,078	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0,049	<0.06	Mükemmel
PClose	0,909	>0.05	Mükemmel

4.5.7. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi

Çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği yaklaşım ile araştırılmıştır. Bu yaklaşıma göre aracılık rolü; bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte ele alındığında bağımlı değişken üzerindeki etkinin azalması ya da aracı etkiye bağlı gerçekleşmesini kapsamaktadır. Bu adımların gerçekleşmesi sonucunda aracı etkinin varlığından söz edilebilmektedir. Aracılık etkisi için doğrudan, dolaylı ve toplam aracılık etkilerine bakılarak karar verilmektedir. Bu aracılık etkilerinin anlamlılığının belirlenmesi için Bootstrap güven aralığı alt sınır ve üst sınır değerlerinin her ikisinin sıfırın altında ya da üstünde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Diğer taraftan Bootstrap t testi ile de ($p<\alpha$ =0,01) aracılık etkisinin anlamlılığı sınanabilmektedir (Yavuz ve Sağlam, 2018, s. 935-936). Ayrıca dolaylı aracılık etkisinin tam veya kısmi mi olduğunun da araştırılması gerekmektedir. Tam aracılık etkisinde, aracı değişken(ler)in modele eklenmesiyle bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin ortadan kalkması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki düzeyi anlamlılığı sürdürürken etki düzeyi veya anlamlılık düzeyi düşüyorsa kısmi etkiden söz edilmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 520).

Tablo 48
Aracılık Etkisi

Hipotezler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam	Aracı Etki
	Standardize Etki	Standardize Etki	Standardize Etki	
HL→PPS	0,527*	-	0,527*	-
HL→DOI	0,620*	-	0,620*	-
HL→OVD	-0,157	0,592*	0,436*	-
PPS→OVD	0,768*	-	0,768*	-
DOI→OVD	0,302*	-	0,302*	-
HL→PPS→OVD		0,371*		Tam
HL→DOI→OVD		0,221*		Tam
$p<\alpha$=0,05 düzeyinde anlamlıdır.				

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda nihai olarak PPS ve DOI'nin, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde aracılık rolü araştırılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 48'de verilmiştir.

Bulgular incelendiğinde HL'nin OVD üzerinde direkt etkisi α=0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Dolayısı ile HL'nin OVD üzerinde anlamlı direkt etkisi yoktur. Ancak aracı değişken olarak pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimi değişkenleri modele konulduğunda HL'nin OVD üzerinde dolaylı etkisi ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda Hipotez 1'de H_0 (Hizmetkar liderlik ve OVD arasında anlamlı bir ilişki yoktur.) kabul edilmiştir.

Ancak PPS ve DOI ile HL'nin OVD'ye standardize edilmiş dolaylı etkisi (β=0,592; p<0,05)'dir. Bunun yanı sıra HL'nin OVD'ye toplam etkisi (dolaylı etki+direk etki) ise (β=0,436 p<0,05)'dir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer taraftan PPS ve DOI'nin de OVD'ye istatistiksel olarak anlamlı etkileri vardır. PPS'nin OVD'ye doğrudan etkisi (β=0,768; p<0,05); DOI'nin OVD'ye doğrudan etkisi (β=0,302; p<0,05)'dir. PPS'nin DOI'ye göre OVD'ye doğrudan etkisi daha yüksektir. Ayrıca, HL'nin PPS üzerinde doğrudan etkisi (β=0,527; p<0,05); DOI üzerinde doğrudan etkisi ise (β=0,620; p<0,05)'dir. Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi HL'nin doğrudan etkisinin en yüksek olduğu (β=0,620; p<0,05) ile DOI'dir. Toplam etkiler incelendiğinde OVD üzerinde en fazla etkili olan (β=0,768 p<0,05 ile PPS'dir. Bağımlı değişken OVD üzerinde bağımsız değişken HL'nin aracı değişkenler olmadan doğrudan etkisi (β=0,35; p<0,05) (standardize) büyüklüğünde ve anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte aracı değişkenler PPS ve DOI'nin modele konulması ile HL'nin OVD üzerinde etkisiz istatistiksel olarak anlamsız hale gelmiştir. HL'nin PPS ve DOI aracılığı ile OVD üzerindeki etkileri ise anlamlı bulunmuştur. Tablo 48'den de görüldüğü gibi bu durum; PPS ve DOI'nin HL ile OCD arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 520). Bu bulgulara göre Hipotez 2'de H_0 (Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin anlamlı bir aracılık rolü yoktur) ve Hipotez 3'de H_0 (Hizmetkar liderlik ve OVD arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin anlamlı bir aracılık rolü yoktur.) reddedilmiştir.

Sonuç itibarıyla hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin tam aracılık etkisi bulunmaktadır. Böylece bankacılık sektöründe işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için yöneticilerin hizmetkar lider tarzında davranmaları sonucunda örgüt içinde destekleyici bir iklim oluşmakta ve aynı zamanda işgörenlerin pozitif psikolojik sermayesi güçlenmekte, bu etkiler doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır.

4.5.8. Demografik Özelliklerdeki Gruplara Göre Farklılıkların Araştırılması

Araştırmada yer alan tüm ölçeklerin ve bu ölçeklere ait alt boyutların demografik özelliklerdeki gruplara göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Bu farklılıkların hangi tür istatistiksel testler ile yapılacağına karar vermek için her bir ölçek ve bu ölçeklere ait alt boyut skorlarının normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Normal dağılıma uygunluk ile ilgili yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçları Tablo 49'da verilmiştir. Tablo 49'daki sonuçlar çerçevesinde 4 ölçek ve bunlara ait tüm alt boyut skorlarının ($p<\alpha=0,05$ olduğu için) normal dağılmadığı belirlenmiştir.

Buna göre demografik özelliklerdeki gruplara göre ölçek ve alt boyut skorlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için parametrik olamayan yöntemler kullanılmıştır. Demografik özelliklerdeki grup sayısı 2 olan durumlarda farklılıkları belirlemek için (cinsiyette grup sayısı kadın ve erkek olmak üzere 2'dir) Mann-Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olduğunda (öğrenim durumu gibi; lise, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora gibi) Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 49
Ölçek ve Alt Boyut Skorlarının Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	N	Ort.	Std. Sapma	Test İstatistiği	p	(α=0,05 göre) Normal
HL	500	5,051	1,303	0,094	0,00	Dağılmıyor
PPS	500	4,800	0,672	0,068	0,00	Dağılmıyor
DOI	500	3,664	0,691	0,054	0,00	Dağılmıyor
OVD	500	4,171	0,498	0,058	0,00	Dağılmıyor
HLA	500	5,263	1,555	0,166	0,00	Dağılmıyor
HLB	500	4,848	1,498	0,128	0,00	Dağılmıyor
HLC	500	5,716	1,227	0,168	0,00	Dağılmıyor
HLD	500	5,310	1,418	0,155	0,00	Dağılmıyor
HLE	500	4,877	1,602	0,121	0,00	Dağılmıyor
HLF	500	3,831	1,812	0,106	0,00	Dağılmıyor
HLG	500	5,324	1,564	0,173	0,00	Dağılmıyor
PPSA	500	5,030	0,696	0,151	0,00	Dağılmıyor
PPSB	500	4,768	0,820	0,123	0,00	Dağılmıyor
PPSC	500	4,849	0,770	0,184	0,00	Dağılmıyor
PPSD	500	4,550	0,996	0,180	0,00	Dağılmıyor
OVDA	500	4,475	0,542	0,222	0,00	Dağılmıyor
OVDC	500	4,488	0,555	0,216	0,00	Dağılmıyor
OVDD	500	3,839	0,715	0,117	0,00	Dağılmıyor
OVDE	500	3,953	0,673	0,124	0,00	Dağılmıyor
DOIA	500	3,706	0,786	0,086	0,00	Dağılmıyor
DOIB	500	3,307	0,957	0,102	0,00	Dağılmıyor
DOIC	500	3,560	0,854	0,127	0,00	Dağılmıyor
DOID	500	4,000	0,702	0,146	0,00	Dağılmıyor

Ayrıca her iki test için de hata düzeyi (α) sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,05 olarak alınmıştır. Metnin içinde çok fazla yer kaplamaması için α=0,05'e göre demografik özelliklerdeki gruplara göre anlamlı farklılığa sahip olan ölçek ve alt boyutlara ilişkin sonuçlar burada sunulmuştur. Diğer taraftan araştırmada demografik özelliklerdeki gruplararası farklılıklara ilişkin yapılan tüm parametrik olmayan test sonuçları ekte yer almaktadır.

Tablo 50 ve Tablo 51'de yer alan tüm sonuçlar benzer şekilde yorumlanacağından ve her bir sonucun tek tek açıklanması oldukça uzun süreceğinden araştırma açısından yalnızca önemli olan birkaç sonuç yorumlanmıştır. Diğer sonuçlara ilişkin anlamlı farklılık olup olmadığı Tablo 50 ve Tablo 51'in son sütununda verilmiştir.

Genel olarak Mann-Whitney U testi sonucunda (Tablo 50) bazı ölçek ve/veya alt boyut skorlarının cinsiyet, medeni durum ve kurumun sahiplik durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Cinsiyete göre PPS ölçeği, PPSA, OVDD ve DOIB alt boyutları farklılık göstermektedir. PPS açısından değerlendirildiğinde; sıra ortalaması değeri daha yüksek olan erkeklerin (263,47) daha fazla PPS skoruna sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu kadınların daha fazla duygusal olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan; medeni duruma göre HLA ve DOID, kurumunda sahiplik durumuna göre ise, HL, DOI, HLD, HLF, HLG ve DOIC farklılık göstermektedir. Bunların yorumlanması için her grubun sıra ortalaması değerleri dikkate alınarak hangisinin diğerinden daha fazla skora sahip olduğuna bakılmalıdır.

Tablo 50
Grup Ortalamaları Anlamlı Farklılık Gösteren Ölçek ve Alt Boyutlar (Mann Whitney U Testi)

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	(α=0,05'e göre) Anlamlı Farklılık
Cinsiyet						
PPS	Kadın	242	236,68	27872,500	0,038	Vardır
	Erkek	258	263,47			
PPSA	Kadın	242	231,47	26612,500	0,004	Vardır
	Erkek	258	268,35			
OVDD	Kadın	242	236,81	27905,000	0,038	Vardır
	Erkek	258	263,34			
DOIB	Kadın	242	236,04	27719,000	0,030	Vardır
	Erkek	258	264,06			
Medeni Durum						
HLA	Evli	306	239,36	26273,000	0,029	Vardır
	Bekar	194	268,07			
DOID	Evli	306	240,15	26515,500	0,042	Vardır
	Bekar	194	266,82			

Kurumun Sahiplik Durumu						
HL	Kamu	306	245,19	26270,500	0,022	Vardır
	Özel	194	258,88			

Tablo 50 (Devam)

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	(α=0,05'e göre) Anlamlı Farklılık
DOI	Kamu	306	243,95	26714,000	0,044	Vardır
	Özel	194	260,84			
HLD	Kamu	306	250,87	24921,000	0,002	Vardır
	Özel	194	249,91			
HLF	Kamu	306	250,13	26602,500	0,036	Vardır
	Özel	194	251,08			
HLG	Kamu	306	243,74	26707,500	0,042	Vardır
	Özel	194	261,16			
DOIC	Kamu	306	247,85	25988,000	0,012	Vardır
	Özel	194	254,69			

Parametrik olamayan testlerden Kruskall Wallis testi sonucunda demografik özelliklere göre grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olan ölçek ve/veya alt boyutlara ilişkin sonuçlar Tablo 51'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre; bazı ölçek ve/veya alt boyutların; banka türü, öğrenim düzeyi, yaş aralığı, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve şu anki yönetici ile çalışma süresi farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 51
Grup Ortalamaları Anlamlı Farklılık Gösteren Ölçek ve Alt Boyutlar (Kruskal Wallis Testi)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	(α=0,05'e göre) Anlamlı Farklılık
Banka Türü							
DOI	Mevduat Bankası	451	256,27	8,263	2	0,016	Vardır
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	164,62				
	Katılım Bankası	36	209,19				
HLC	Mevduat Bankası	451	254,89	8,446	2	0,015	Vardır
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	140,69				
	Katılım Bankası	36	235,19				
HLG	Mevduat Bankası	451	254,46	6,553	2	0,038	Vardır
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	154,31				
	Katılım Bankası	36	235,67				
DOIA	Mevduat Bankası	451	255,68	6,149	2	0,046	Vardır
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	187,54				
	Katılım Bankası	36	208,38				
DOID	Mevduat Bankası	451	256,85	10,899	2	0,004	Vardır
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	146,73				
	Katılım Bankası	36	208,44				

Öğrenim Düzeyi							
OVD	Lise	45	294,87	17,307	3	0,001	Vardır
	Önlisans	46	317,46				

Tablo 51 (Devam)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	(α=0,05'e göre) Anlamlı Farklılık
	Lisans	336	236,96				
	Yüksek Lisans	73	243,27				
PPSD	Lise	45	307,36	10,192	3	0,017	Vardır
	Önlisans	46	260,49				
	Lisans	336	247,27				
	Yüksek Lisans	73	224,04				
OVDA	Lise	45	262,74	19,024	3	0,000	Vardır
	Önlisans	46	332,21				
	Lisans	336	239,04				
	Yüksek Lisans	73	244,20				
OVDC	Lise	45	252,81	15,935	3	0,001	Vardır
	Önlisans	46	326,63				
	Lisans	336	240,01				
	Yüksek Lisans	73	249,38				
OVDD	Lise	45	317,30	11,692	3	0,009	Vardır
	Önlisans	46	262,13				
	Lisans	336	242,23				
	Yüksek Lisans	73	240,05				
OVDE	Lise	45	285,17	12,072	3	0,007	Vardır
	Önlisans	46	307,23				
	Lisans	336	239,32				
	Yüksek Lisans	73	244,85				
	Gruplar	N	Sıra Ort.				
	Lise	45	309,36				
	Önlisans	46	298,18				
	Lisans	336	239,07				
	Yüksek Lisans	73	236,78				
Yaş Aralığı							
HLC	20-24	13	346,50	13,054	5	0,023	Vardır
	25-29	97	266,17				
	30-34	123	253,19				
	35-39	134	239,84				
	40-44	78	259,53				
	45 ve Üzeri	55	207,31				
DOIA	20-24	13	281,88	16,355	5	0,006	Vardır
	25-29	97	301,20				
	30-34	123	232,05				
	35-39	134	238,51				
	40-44	78	239,04				
	45 ve Üzeri	55	240,40				
Kurumdaki Çalışma Süresi							
DOI	0-12 Ay	51	295,10	9,716	3	0,021	Vardır
	13-36 Ay	73	260,44				
	37-60 Ay	70	271,06				
	61 Ay ve Üzeri	306	235,99				

DOIA	0-12 Ay	51	297,47	13,328	3	0,004	Vardır
	13-36 Ay	73	278,14				
	37-60 Ay	70	264,35				

Tablo 51 (Devam)

Ölçek ve Alt Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	(α=0,05'e göre) Anlamlı Farklılık
	61 Ay ve Üzeri	306	232,91				
DOIC	0-12 Ay	51	289,75	11,238	3	0,011	Vardır
	13-36 Ay	73	258,94				
	37-60 Ay	70	282,00				
	61 Ay ve Üzeri	306	234,74				
Toplam Çalışma Süresi							
DOIA	0-60 Ay	84	289,81	10,088	3	0,018	Vardır
	61-84 Ay	64	258,66				
	85-120 Ay	89	256,43				
	121 Ay ve Üzeri	263	233,95				
Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi							
HLD	0-12 Ay	198	225,19	13,085	3	0,004	Vardır
	13-36 Ay	192	257,70				
	37-60 Ay	66	292,27				
	61 Ay ve Üzeri	44	270,32				
PPSA	0-12 Ay	198	247,14	9,117	3	0,028	Vardır
	13-36 Ay	192	235,13				
	37-60 Ay	66	294,30				
	61 Ay ve Üzeri	44	266,99				
PPSC	0-12 Ay	198	237,16	10,140	3	0,017	Vardır
	13-36 Ay	192	242,61				
	37-60 Ay	66	287,95				
	61 Ay ve Üzeri	44	288,80				

Banka türüne göre DOI, DOIA, DOID, HLC ve öğrenim düzeyine göre OVD, PPSD, OVDA, OVDC, OVDD, OVDE ve DOID; yaş aralığına göre HLC ve DOIA; kurumdaki çalışma süresine göre DOI, DOIA ve DOIC; toplam çalışma süresine göre DOIA ve şu anki yönetici ile çalışma süresine göre de HLD, PPSA ve PPSC farklılık göstermektedir.

Gruplar arasında anlamlı fark olanların yorumlanmasında sıra ortalaması değerleri dikkate alınmaktadır. Sıra ortalaması değeri yüksek olan grub daha büyük skora sahiptir. Banka türü DOI açısından değerlendirildiğinde; sıra ortalaması değeri daha yüksek olan mevduat bankalarının en yüksek (256,27), kalkınma ve yatırım bankalarının ise en düşük (164,62) destekleyici örgüt iklimine sahip olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Örgütlerin başarısında kritik bir rol üstlenen işgörenlerin, mevcut görev tanımlarının dışında gönüllü olarak ve ödül beklentisi içinde olmaksızın sergiledikleri ekstra rol davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Organ ve Bateman, 1983). İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine etki eden en önemli faktörler nelerdir? Liderlik türü mü, örgütün iklimi mi yoksa işgörenlerin sahip olduğu bireysel karakteristikler mi daha kritik bir öneme sahiptir? Son zamanlarda daha fazla gündeme gelmeye başlayan hizmetkar liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Bu sorularla yola çıkılan bu çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve pozitif psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma bankacılık sektöründe çalışan 208.878 kişiden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 500 kişiden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında (1) hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki, (2) hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin anlamlı bir aracılık rolü ve (3) hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin anlamlı bir rolü olup olmadığı sınanmıştır. Araştırma sonucunda, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt iklimin tam aracılık etkisi saptanmıştır.

Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma

Araştırmada elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen birinci bulgu hizmetkar liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisidir (β=0,53; $p<0,05$). Araştırma sonucu literatürdeki araştırmalarla desteklenmektedir (Hsiao, Leeve Chen, 2015; Karaduman, 2017). Ancak, literatür taramasında hizmetkar liderlik ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının çok az olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre bankacılık sektöründe yöneticinin hizmetkar liderlik özelliklerine sahip olması, işgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerini artırmaktadır. Psikolojik sermaye, yönetilmesi ve geliştirilmesi mümkün olan bir kaynaktır (Luthans vd., 2010; Kaya ve Zerenler, 2014). Psikolojik sermayenin geliştirilmesinde koçluk-mentorluk, model alarak öğrenme, sosyal ikna, yapıcı geribildirim, katılımcı girişim, hedef belirleme gibi yöntemler önerilmektedir (Luthans vd., 2004). Bu yöntemlerin, Spears (2010)'ın belirttiği gibi

hizmetkar liderin ikna, iyileştirme, insanların gelişmesine bağlılık gösterme gibi karakteristik özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir. Diğer taraftan psikolojik sermayenin geliştirilmesinde önerilen mentorluk ilişkisi, hizmetkar liderlikle benzerlikler göstermektedir (Demiray Özden ve Yalçıntaş, 2019).

Araştırma sonucunda elde edilen ikinci bulgu pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisidir (β=0,77; $p<0,05$). Ayrıca bu sonuç modelin genelinde yer alan katsayıların en büyüğüdür. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışına en çok etki eden değişkenin pozitif psikolojik sermaye olduğu görülmektedir. Bulgu pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu tespit etmektedir. Bu sonuç literatürde birçok çalışma ile desteklenmektedir (Vandewalle vd., 1995; Avey vd., 2011; Yıldız, 2015). Bu sonuç, yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini ifade etmektedir. Çalışma arkadaşlarına göre daha yüksek seviyede özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık özelliği taşıyan işgörenler, bu durumu rol davranışlarına yansıtmaktadır.

Hizmetkar liderliğin destekleyici örgüt iklimine etki etmesi araştırmanın bir diğer önemli bulgusudur (β=0,62; $p<0,05$). Yazında hizmetkar liderlik ve destekleyici örgüt iklimi ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Ancak literatürde hizmetkar liderlik ve örgüt iklimi arasında pozitif ilişki olduğu yönünde araştırmalar mevcuttur (Fettahlıoğlu vd., 2016). Hizmetkar liderler pozitif bir çalışma ortamının oluşturulmasına önem veren, çalışanlarla iyi iletişim kuran, takipçilerinin çıkarlarını en öne koyan, kararlara katılımı teşvik ederek takipçilerini güçlendiren ve örgüt içinde işbirliğini önemseyen bir liderlik tarzıdır (Wong vd., 2007). Hizmetkar liderliğin bu özelliklerinin örgütlerde destekleyici bir iklimin oluşturulmasında katkısı büyük olacağı düşünülmektedir. Kaldı ki araştırma bulgusu bu etkiyi göstermektedir.

Destekleyici örgüt ikliminin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi yine araştırmanın bulgularından biridir (β=0,30; $p<0,05$). Literatürde destekleyici örgüt iklimi araştırmalarının az olması nedeniyle bu etkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki olduğunu vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Randhawa ve Kaur, 2015; Suifan, 2016). Bu bulguya göre örgütte desteklenen ve pozitif bir iklim algılayan işgörenler görev tanımları dışında ekstra roller üstlenmeye daha fazla eğilimli olmaktadır.

Hizmetkar liderliğin aracı değişkenler olmadan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki direkt etkisi (β=0,35; $p<0,05$) ve anlamlıdır. Diğer taraftan yapısal eşitlik modelinde,

hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerinde aracı değişkenler modele konulduğunda, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına direkt etkisi istatistiksel olarak anlamsız hale gelmektedir (β=-0,16; p>0,05). Ancak hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı etkisi ortaya çıkmaktadır (β=0,59; p<0,05). Bu durum aracılık etkisinin varlığını göstermektedir. Literatürde buna benzer hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı etkisi olan araştırmalar mevcuttur. Ayrıca hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide LMX, psikolojik kontrat, güven, örgütsel adalet gibi farklı değişkenlerin aracılık etkisi olduğu araştırmalarda da hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına direkt etkisi olmadığına ilişkiler bulgular mevcuttur (Newman vd., 2017; Panaccio vd., 2015; Ürü Sanı vd., 2013; Zehir vd., 2013). Diğer taraftan hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceleyen farklı araştırmalarda da hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu da bulgulanmıştır (Trong Tuan, 2017; Baytok ve Ergen, 2013).

Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin, hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu (PPS β=0,37; p<0,05, DOI β=0,22; p<0,05), bankacılık sektörü ve söz konusu örneklem grubu için doğrulanmıştır. Literatürde aynı şekilde modelin test edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın hem uluslararası ve ulusal düzeyde liderlik ve örgütsel davranış literatürüne, hem de Türkiye'de bankacılık sektöründeki uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi (β=0,37; p<0,05) değerlendirildiğinde, işgörenlerin yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeleri bulunması durumunda hizmetkar liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı etki göstermektedir. Dolayısıyla hizmetkar liderlik nitelikleri ve davranışları gösteren banka yöneticileri, çalışanların özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık unsurlarının birleşimi olan pozitif psikolojik sermayelerinin artışını sağlamaktadır. Hizmetkar liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine duyarlı olması, astlarının kişisel gelişim ve başarısına önem vermesi, astlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutması, astlarını yetkilendirmesi ve kararlara katılımını sağlaması, açık ve etik bir iletişim kurması neticesinde takipçilerin kendilerine güvenlerinin artması, sorunlara karşı olumlu ve çözüm odaklı bakış açısı geliştirmeleri, sorun ve zorluklar karşısında hemen pes etmemesi ve geleceğe dair olumlu beklentiler taşımalarına sebep olabilecektir. Bu tutum ve davranışlar da işgörenlerin "iyi vatandaş" davranışı sergilemelerine etki etmektedir. Böylece

işgörenlerin yardımlaşma, örgütün gelişimine katkı sağlama, çatışmaya sebep olabilecek durumlardan kaçınma, çözüm odaklı yaklaşım sergileme, kararlara katılım gösterme, kendini sorumlu hissetme, kurumun çıkarlarını üstte tutma gibi gönüllü davranışlar göstermelerine olumlu etki etmektedir (Podsakoff, 2000). Ayrıca yöneticinin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışları ekip arkadaşlarına rol model olacaktır.

Pozitif psikolojinin iş hayatına yansıması olarak değerlendirilen pozitif psikolojik sermaye çalışanların geliştirilebilir ve yönetilebilir kapasiteleridir (Luthans vd., 2004). Bankalarda işgörenlerin pozitif psikolojik sermaye kapasitelerini geliştirecek eğitim programlarının yanı sıra koçluk, mentorluk programları da insan kaynakları uygulamaları arasında yer alabilir. Diğer taraftan pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan özyeterlilik, yöneticilerin işgörenlere meydan okuyacak görevler vermeleri ile geliştirilebilir bir yetkinliktir.

Diğer taraftan araştırmanın bulgularına göre destekleyici örgüt ikliminin de hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif psikolojik sermaye benzeri aracılık etkisi (β=0,22) bulunmaktadır. Çalışanların psikolojik sermayeleri olumlu iklime sahip bir örgütte gelişme imkanı bulmaktadır. Olumlu bir iklimin işgörenlerin psikolojik sermayesini artırdığına ilişkin çalışmalar da mevcuttur (Qadeer ve Jaffery, 2014). Diğer taraftan olumlu ve destekleyici bir iklimin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ile ilişkisi olduğuna yönelik araştırmalar mevcuttur (Suifan, 2016). İşgörenlerin algıladıkları destek miktarını ifade eden destekleyici örgüt iklimi oluşturmak için yöneticilerin yetkinliği ve tutarlılığı, kurum içinde koordinasyon ve dayanışmanın olması, çalışan bağlılığı ve müşteri odaklılık kavramlarına odaklanmak gerekmektedir.

Ayrıca araştırmada demografik bilgiler doğrultusunda kavramlar arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Genel olarak çalışmanın demografik bulguları değerlendirildiğinde; bankacılık sektöründe erkek çalışanların daha fazla olduğu (%51,6), çalışan sayısına göre özel bankalar ile mevduat bankalarının (%90,2) sektör içinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca sektör çalışanlarının %46,6'sı genç (20-34 yaş) ve %61,2'si evlidir. Sektör çalışanlarının %81,8'i üniversite mezunudur (%67,2 lisans ve %14,6 yüksek lisans). Katılımcıların %25'si yöneticidir. Katılımcıların %61,2'si altmış aydan daha uzun süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Bu oran bankacılık sektöründe çalışanların istikrarlı ve kurum bağlılıklarının olduğunu göstermektedir. İş tecrübesi açısından bakıldığında %47,4'ünün 10 yıldan uzun süredir iş hayatının olduğu ve oldukça iyi bir iş tecrübesine sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla medeni durum, yaş, öğrenim durumu ve tecrübe açısından değerlendirildiğinde gerek özel yaşam gerekse iş hayatı açısından oldukça deneyimli ve bilgi birikimi yüksek bir

katılımcı grubu olduğu görülmektedir. Diğer taraftan veriler tabakalı örneklem yöntemiyle Türkiye'de faaliyet gösteren 33 bankanın genel müdürlük ve şube organizasyonlarında çalışan 500 kişiden toplanmıştır. Bu sonuçların hepsi birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların bankacılık sektöründeki yönetici çalışan ilişkilerini yansıtması açısından da önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmada demografik bilgiler doğrultusunda kavramlar arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Cinsiyet açısından sonuçlar incelendiğinde, genel olarak pozitif psikolojik sermayede erkekler lehine farklılık olduğu ve özellikle pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutunda erkek çalışanlar lehine yüksek fark olduğu bulgulanmıştır. Bu sonucun çok şaşırtıcı olmadığı düşünülmektedir. Bu durum cinsiyetlerin kendine has özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi kadın çalışanların işyerinde maruz kaldıkları adaletsizlik, baskı gibi zor durumlar karşısında kendilerini daha özgüvensiz hissetmelerinden de kaynaklanabilir. Bu nedenle bankalardaki kadın çalışanların özyeterlilik duygusunu artıracak politika ve uygulamalara daha fazla önem verilmesi yerinde olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu işgörenlerin çatışmadan kaçınması, şikayet etmeden çalışması ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşması gibi davranışları içermektedir. Bu açıdan erkek çalışanların kadınlara kıyasla daha centilmen davranışlar sergiliyor olması mantıklı bulunmuştur.

Medeni durum açısından bekarlar evlilere göre hizmetkar liderliğin duygusal destek ve iyileştirme boyutunda, destekleyici örgüt ikliminin ise müşteri odaklılık boyutunda önde görünmektedir. Evli çalışanların aile ortamında duygusal destek ve iyileştirme ihtiyacını karşılıyor olması ihtimal dahilindedir. Müşteri odaklılık açısından ise bu durumun sebebi evli çalışanların kişisel olgunluk seviyesinin daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlarından biri de kurumun sahiplik durumuna göre farklılıkların ortaya çıkmasıdır. Hizmetkar liderlik ve destekleyici örgüt iklimi genel olarak değerlendirildiğinde kamu ve özel bankalar arasında özel bankalar lehine farklılık bulunmaktadır. Özellikle hizmetkar liderliğin, astlarını öncelikli tutma ve etik davranma boyutlarında ve destekleyici örgüt ikliminin dayanışma ve koordinasyon boyutunda özel bankalar lehine, ancak hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutunda kamu bankaları lehine fark bulunmaktadır. Bu durum özel bankaların güncel yaklaşımları daha hızlı bir şekilde hayata geçirebilmeleriyle açıklanabilir. Diğer taraftan bankaların türüne göre bakıldığında destekleyici örgüt ikliminde mevduat bankaları lehine yüksek bir fark bulunmaktadır. Destekleyici örgüt ikliminin yönetim yeterliliği ve tutarlılığı ile müşteri odaklılık boyutlarında

da mevduat bankaları, katılım bankası daha yüksek skorlar almış olup kalkınma ve yatırım bankalarının en düşük olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe %65 paya sahip olan mevduat bankalarının lehine bu kadar yüksek fark olması mevduat bankalarının aktif rekabet içinde olmaktan kaynaklı daha dinamik ve müşteri odaklı bir iklime sahip olma zorunluluğundan kaynaklanmakta olduğu düşünülmektedir. Kalkınma ve yatırım bankalarında az sayıda uzman çalışanla daha spesifik işler gerçekleştirilirken, mevduat bankalarında çok fazla sayıda müşteri ile çok sayıda farklı işlem gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklılık, hızlı hareket etme, hızlı karar verme gibi unsurların daha ön planda olması olasıdır.

Öğrenim düzeyine göre bulgular incelendiğinde en fazla örgütsel vatandaşlık sergileyenler sırasıyla önlisans, lise, yüksek lisans ve lisans mezunlarıdır. Bu sonuç önlisans ve lise mezunlarının kariyerlerine ilişkin çok fazla seçeneğe sahip olmadıklarını düşünerek mevcut işlerine daha sıkı sarılmaları ve bu doğrultuda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ile açıklanabilir. Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunda da farklılıklar mevcut olup en iyimser grup lise mezunlarıdır. Öğrenim seviyesi arttıkça iyimserlik azalmaktadır. Destekleyici örgüt ikliminin müşteri odaklılık boyutunda da yine lise mezunları lehine farklılık mevcuttur. Uzmanlık ve eğitimin çok önemli olduğu bankacılık sektöründe iyimser ve müşteri odaklı bakış açısına sahip oldukları için lise mezunlarına iş imkanı sağlanmış olabilir. Dolayısıyla öğrenim düzeyi ile öne çıkma şansı olmayan işgörenlerin sahip oldukları özellikler ile tercih edilmiş olma ihtimali akla gelmektedir. Nitekim bazı bankalarda çoğunlukla lise mezunu olan güvenlik görevlileri bazı dönemlerde yükseltilerek, gişe görevlisi gibi operasyonel süreçlerdeki pozisyonlara atanmaktadır.

Yaşa göre farklılıklar incelendiğinde en genç yaş grubundakiler lehine hizmetkar liderliğin kavramsal beceriler boyutunda farklılık bulunmaktadır. Bu boyuta en az ilgi gösteren yaşı en yüksek olan gruptur. Dolayısıyla genç bankacılar henüz yeterli deneyim eve bilgiye sahip değilken yöneticilerinin kavramsal becerilerini daha fazla önemsemektedir. Kurumda en uzun süredir çalışanlar destekleyici örgüt ikliminden en az etkilenen grup olarak gözükmektedir. Özellikle destekleyici örgüt ikliminin yönetim yeterliliği ve tutarlığı ile dayanışma ve koordinasyon boyutları için bu durum söz konusudur. Bu durumda kurumda en uzun zamandır çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimler neticesinde kurumdaki yönetime inancı en az olanlar diye düşünülebilir. Yine benzer şekilde toplam çalışma süresinde en uzun çalışma süresine sahip olanlar destekleyici örgüt ikliminin yönetim yeterliliği ve tutarlılığı boyutunda en düşük skoru almışlardır. Sebebi yukarıda kurumdaki çalışma süresi uzun olanlar için açıklandığı gibi olabilir. Mevcut yönetici ile çalışma süresi açıdan bakıldığında

hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutuna en fazla tepki veren grup 0-12 ay çalışma süresi olan gruptur. Yeni yöneticilerine alışma devresinde olan grup bu boyuta daha fazla önem vermektedir. Pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu açısından 61 ay ve üzeri çalışanlar lehine farklılık bulunmaktadır. Bu bulgu değerlendirildiğinde, dayanıklılığı yüksek olan çalışanların bu kadar uzun süre aynı yönetici ile çalışmış oldukları düşünülmektedir.

Uygulamacılar İçin Öneriler

Hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olan bankalar, bir taraftan değişen dünyaya hızlı bir şekilde entegre olmaya çalışırken diğer taraftan da zorlu piyasa koşulları çerçevesinde rekabet etmektedir. Ürünleri, organizasyonları, fiyatları oldukça birbirine benzeyen bankaların rakiplerine göre bir adım önde olmasında hizmet kalitesi ve müşteri odaklılık önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Hizmet kalitesi ile farklılaşmaya çalışan bankalarda hizmeti gerçekleştirecek olan işgörenlerdir. Bu nedenle işgörenlerin yetkinlikleri, becerileri, davranışları direkt olarak hizmet kalitesine, müşteri memnuniyetine yansımaktadır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe istihdam edilen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri o banka için kritik ve stratejik önemdedir (Eren ve Ayas, 2015).

Araştırma sonuçları doğrultusunda bankaların insan kaynakları prosedür ve uygulamaları içine, yönetici adaylarını belirlerken yapılan seçim kriterlerine ek olarak hizmetkar liderliğin karakteristik özellikleri dahil edilebilir. Spears (2010) hizmetkar liderliğin karakteristik özelliklerini; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet odaklılık, insanların gelişmesine bağlılık ve topluluk oluşturma olarak ifade etmektedir. Türkiye'de bankalarda yönetici adaylarının yönetici olana kadar yöneticiliğe hazırlık programları kapsamında eğitimlere tabi tutuldukları bilinmektedir. Bu eğitim programlarına hizmetkar liderlik özellikleri ve karakteristik özellikleri eklenebilir.

Diğer taraftan banka yöneticilerine koçluk ve mentorluk yetkinlikleri kazandıracak programlar tasarlanabilir. Böylece yöneticiler ekip arkadaşlarına koçluk ve mentorluk yaparak onların kariyer ve kişisel gelişimine destek sağlayabilir. Ayrıca koçluk ve mentorluk ile yöneticilerin etkin dinleme, empati yapma, ikna etme gibi iletişim becerileri de gelişim sağlayabilir. Bu şekilde hem yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerini içselleştirmeleri hem de işgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerini güçlendirmeleri sağlanabilir.

Bunların dışında bankalarda destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulmasında yöneticilere önemli bir sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle öncelikle banka yöneticilerinin şube veya bölüm içinde destekleyici bir iklim oluşturmaları önemlidir. Çalışma ortamında olumlu bir

havanın olması olumlu sonuçlar alınmasında etkili olmaktadır. Bu doğrultuda yöneticinin takım çalışması ve işbirliğini sağlayacak bir atmosfer oluşturması, başarıların takdir edilmesi, çalışanlara yapıcı geribildirimler verilmesi, yöneticilerin gerekli yetkinliğe sahip olması gibi davranışlar, işgörenlerin kuruma bağlılıklarını ve sonuç itibarıyla performanslarına olumlu etkisi olacağı literatürdeki araştırmalarla desteklenmektedir (Rogg, 2001; Eisenberger vd., 1997).

Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma bulguları incelendiğinde ankete verilen cevaplarda en yüksek skora sahip bölümün örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu durum işgörenlerin kendilerini ilgilendiren sorulara cevap verirken daha yüksek puanlama yapmış olabileceklerini akla getirmektedir. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalarda işgörenin kendisine yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesinin yanı sıra yöneticilerin veya çalışma arkadaşlarının işgören ile ilgili algısının da ölçülmesi daha objektif sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışının; kişilik özellikleri, görevin niteliği, örgütün yapısı gibi diğer öncüllerinin etkisinin karşılaştırmalı olarak araştırılmasında da fayda bulunmaktadır.

Ayrıca farklı liderlik türlerinin karşılaştırmalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılabilir. Dönüştürücü liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik gibi liderlik türleri ile karşılaştırıldığında hizmetkar liderliğin etkisinin daha az mı çok mu olduğu araştırılabilir. Böylece işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine en çok katkı sağlayacak liderlik türünün tespiti ile uygulamacılara bu anlamda yol gösterilebilir.

Literatür taramalarında destekleyici örgüt iklimine ilişkin çalışmanın az sayıda olduğu görülmüştür. Araştırma modelinde en yüksek ikinci etki hizmetkar liderliğin destekleyici örgüt iklimine olan etkisidir. Bu nedenle diğer liderlik türlerinin karşılaştırmalı olarak destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisinin araştırılması önerilmektedir. Bu bağlamda destekleyici örgüt ikliminin öncülleri ve ardılları ilişkin daha fazla sayıda araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Türkiye'de bankacılık sektörü çalışanları baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları farklı ülkelerde, farklı sektörlerde yapıldığı durumda değişik sonuçların

alınması söz konusu olabilir. Bu nedenle kültürel, sektörel, bölgesel farklılıklar bir sınırlılık olarak düşünülebilir.

Diğer taraftan araştırmada işgörenlerin algıları ölçülmektedir. İşgörenlerin yönetici ve kurumlarının iklimine ilişkin algıları olumlu ya da olumsuz anlamda taraflılık gösterebilir. Örneğin kendisinden kaynaklı olumsuz bir durum için kızgınlığı söz konusu ise bunu anket değerlendirmelerine yansıtmış olabilir. Algıların ölçülmüş olmasını de bir kısıtlılık olarak ele alabiliriz. Ayrıca araştırma sonuçları zamana bağlı olarak da değişkenlik gösterebilir.

KAYNAKÇA

Akdöl, B. (2015). Hizmetkar Liderlik. İstanbul: Der Kitabevi.

Akıncı Deniz, E. (2007). Yapısal Eşitlik Modellerinde Bilgi Kriterleri, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar Ve Genel Bakış. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2 (3), 105-116.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım, E. (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 7. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). Research in organizational behavior (Vol. 10, pp. 123–167). Greenwich, CT: JAI.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview Press.

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.

Anderson, T.W., & Rubin, H. (1956). Statistical inference in factor analysis. Proceedings of the Third Berkeley Symposium of Mathematical Statistics and Probability, 5, 111–150.

Anıl, D. ve Güzeller, C. O. (2011). Seviye Belirleme Sınavı Yedinci Sınıf Fen ve Teknoloji Alt Testi ile Diğer Alt Testler Arasındaki İlişkinin Yol Analizi ile İncelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), s. 1-10.

Arabacı, H. (2018). Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Gelişimi (2000-2016). Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, s.25-42.

Arbuckle, J. L. (2007). Amos 16.0 User's Guide, USA , Amos Development Corporation.

Akgün, A. E., İmamoğlu, S.Z., Koçoğlu, İ., İnce, H. ve Keskin, H. (2014). Bridging organizational learning capability and firm performance through customer relationship management, Sayı. 150, 531-540.

Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of A Bank. Administrative Science Quarterly, Volume 2, Number 4, s. 501-520.

Arıkoğlu, E., İyigün, N., ve Sağlam, M. (2019). The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Research in the Finance Industry. International Journal Of Commerce And Finance, 5(1), 92-101. Retrieved from http://ijcf.ticaret.edu.tr/index.php/ijcf/article/view/98

Arslan, M. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arslan, R. ve M. Hotamışlı, (2007). Türk bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1).

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The leadership quarterly, 16(3), 315-338.

Aydın Y. ve Kılıç K.C., (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30): 106 - 113, ISSN: 2147 - 7833, www.kmu.edu.tr.

Aydın, Başak (2010). Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, 2010).

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bandura, A., (1986). Social Foundations of Thought and Action:A Social Cognitive Theory Englewood Cliffs. NJ: Prentice- Hall.

Bankalar Birliği (2018). Temel Ekonomi ve Bankacılık Göstergeleri: Türkiye-AB Ülkeleri Raporu. Kasım 2018. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7568/TBB Arastirma_Sunum_AB_TR_28112018.pdf, 03.06.2018.

Bankalar Birliği (2018). Uluslararası Karşılaştırmalar İtibariyle Bankacılık Sektörü Raporu. Ekim 2018. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7561/__Uluslararasi Karsilastirmalar_2017.pdf, 01.06.2019.

Baron, R. M., & Kenny, D. A., (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No:6, 1173.

Barrow, J. C: (1977) The Variables of Leadership A Review and Conceptual Framework. Academy of Management Review, 2(2). 231-251.

Basım N. N. ve Şeşen H., (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61-64.

Bass, B. M., (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Newyork.

Bass, B. M., (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications. 3.Edition, New York: The Free Press.

Başokçu, T.O. ve Doğan, N. (2010). İstatistik tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, Kış 2010, 1(2), 65-71.

Bateman T.S., & Organ, D.W., (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, 587-595.

Bayram, N., (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitabevi.

BDDK (2018). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2018. https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_37.pdf, 03.06.2019.

Bedük, A. ve Ertürk, E., (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. İşletme Bilimi Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 1.

Belvederi Murri, M., Mamberto, S., Briatore, L., Mazzucchelli, C., Amore, M., & Cordera, R., (2017). The interplay between diabetes, depression and affective temperaments: A structural equation model. Journal of Affective Disorders, 219, 64-71.

Bennis, W. (1989). On becoming a leader. Reading. MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. Sociological Methods and Research, 16, 78–117.

Bentler, P. M., (1986). Structural modeling and psychometrica: An historical perspective on growth and achievements.

Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

Bozkurt, S. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 22 (70), s.36-62.

Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behavior. Academy of Management Review, 11, 710-725.

Burns, J.M., (1978). Leadershi., New York: Harper & Row Publishers.

Byrne, B. M. (2010). Multivariate applications series. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Camgoz-Akdag, H., & Zaim, S., (2012). Education: A Comparative Structural Equation Modeling Study. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 47, pp. 874-880.

Cattell, R.B. (1978). The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences. New York: Plenum.

Cha, E., Sanderson, M., Renter, D., Jager, A., Cernicchiaro, N., & Bello, N. M., (2017). Implementing structural equation models to observational data from feedlot production systems. Preventive veterinary medicine, 147, 163-171.

Cohen, Louis. Lawrence Manion. Keith Morrison. (2007). Research Methods in Education, Sixth Edition, New York: Routledge / Taylor and Francis Group.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). A First Course in Factor Analysis (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D.N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. European Journal of Marketing, 41(7/8), 821–835.

Çalışkan, A. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt. 1, Sayı. 2, 115-141.

Çekmecelioğlu, H. Gündüz, (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi. Yönetim, Yıl:22, Sayı. 68.

Çetin, Fatih ve H. Nejat, Basım. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalısması. Amme İdaresi Dergisi, (45)1, 2012, 121-137.

Çiçek, B. ve Deniz, M. (2017). Liderler ve Organizasyonlara Değer Temelli Yaklaşım: Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9/2, 150-168.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Demiray Özden, A. ve Yalçıntaş, M. (2019). Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Mentorluk İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma, Eurisian Academy of Sciences Eurisian Econometrics, Statistics&Empirical Economics Journal, Vol.12, s.10-24.

Denison, D.R. (1996). What is the Diffrence Between Organizational Culture and Organizational Climate? A N:Ative's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. Academy of Management Review, Vol. 21, No:3, s. 619-654.

Deniz Başar, Ö. (2012). Öğretim Üyelerinin Ünvanları ile Öğrencilerin Öğretim Üyelerini Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkinin Sıralı Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi. Trakya University Journal of Social Science. Vol. 14 Issue 1, p121-136.

Depaoli, S., & Clifton, J. P. (2015). A Bayesian approach to multilevel structural equation modeling with continuous and dichotomous outcomes. Structural Equation Modeling, 22(3), 327-351.

Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması. Eğitim ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 1(2), 65-71.

Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior. Journal Of Career Development, (4), 233.

Duncan, Otis D. 1966. Path Analysis: Sociological Examples. American Journal of Sociology, 72(1): 1-16.

Durmuş B., M. Çinko ve E. S. Yurtkoru. (2016). Sosyal Bilimlerde SPSS le Veri Analizi, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Eisenberger, R., & Shanock, L. R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates. Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. Vol.91, No.3, s. 689-695.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, s. 500– 507

Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:51.

Eren, S.S. ve Ayas, N. (2015). Hizmet Odaklılığın Çalışanların Tutum ve Davranışlarına ve Örgütün Performansına Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:20, S:3, s. 73-98.

Erkmen, Turhan ve Emel Esen. (2013). Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. Öneri Dergisi, (10)39, 23-30.

Erkutlu V. H. (2014) Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları. Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık, 121-129.

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. doi:10.1287/ orsc.1030.0051

Fettahlıoğlu, Ö. O., Afşar, A., & Ayaz, E. (2016). Hizmetkar liderlik davranışlarına yönelik algılamaların örgütsel iklim üzerindeki etkisi, Congress Book of 3rd International Congress on Social Sciences, China to Ardiatics, s. 253.

Forehand, G. A. & Gilmer B.V.H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour. Psychological Bulletin, Volume 62, Number 6, 361-382.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research (18:1), pp. 39-50.

Fris, J. and Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The quantum perspective. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 48, 1-29.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. Review of International Comparative Management, 17 (3), 212 – 224.

Glisson, C. (2000). Organizational Climate and Culture. R. J. Patti. (eds.) The Handbook of SocialWelfare Management. USA: Sage Publications.

Gorsuch, R. (1983). Factor analysis (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı, 2. Erişim: http://www.insanbilimleri.com

Greenleaf, R. K. (1970). The Leader as Servant. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press.

Guillory, W. A. (2007). The Future Perfect Organization: Leadership for the Twenty- First Century-Part I. Industrial and Commercial Training, 39(1), 52-58.

Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri; Felsefe – Yöntem – Analiz. 2. Baskı. Seçkin Yayınları.

Hair Jr., J. F. et all. (1998). Multivariate Data Analysis with Readings. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hair, J. F., William C. B., Bary J. B., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, Seventh Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Yaşar, (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. İş, Güç Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.10, S. 2.

Hallow, L. L. (1985). Behavior of Some Elliptical Theory Estimators with Non-Normality Data in A Covariance Structures Framework: A Monte Carlo Study. Los Angeles: University of California, Unpublished Doctoral Dissertation.

Hatcher, L. (1994). A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling. SAS Institute, Inc., Cary.

Hayes, A. F. (2013). Methodology in the Social Sciences. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York: Guilford Press.

Howe, W. G. (1955). Some Contributions to Factor Analysis. Report No. ORNL-1919, Oak Ridge National Laboratory.

Hoyle, R. H. (1995). The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues. In R. H. Hoyle (Ed.), Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.

Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999) The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models. CA: Sage Publication, Thousand Oaks.

İplik, F.N. (2015) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 85-103.

James, L.R., & A. P. Jones (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. Psychological Bulletin, Volume 81, Number 12, s.1096-1112.

Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. Journal of Personal Selling & Sales Management, 35(2), 108-124.

Jöreskog, K. G. (1973), A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System, in A. S. Goldberger and O. D. Duncan, eds., Structural Equation Models in the Social Sciences, New York: Academic Press. S.1-41.

Kaiser, H. F. An index of factorial simplicity. Psychometrika (1974) 39: 31. https://doi.org/10.1007/BF02291575.

Kanten, P. ve Kanten, S. (2016). Örgütlerde Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü, Ankara: Nobel Yayın, 1-72.

Kaplan, D. (2000). Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions. London: Sage Publications.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2.

Kartal, M. T. (2018). Bankaların Finans Sektöründeki Önemi.

Kaya, D. ve Zerenler, M. (2014). Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış. Ankara: Nobel Yayın.

Keesling (1972). Maximum Likelihood Approach to Causal Analysis. Unpublished Ph.D. dissertation. University of Chicago.

Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2):343-350.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualiztion of optimal self-esteem. Psychological Inqury, 14(1), 1-26.

Kılınç, S. (2018). Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış doktora tezi.

Kline, Paul. (1979). Psychometrics and psychology, London: Academic Press.

Kline, Rex B. (2011). Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. (3rd ed.), New York: The Guilford Press

Koçak D.R., Temiz, U. (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 8, 3330-3353.

Koçak, D. (2018). Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(3), s. 1487-1508.

Koçak, O. ve Erdoğan, Z.B. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:60, s. 259-283.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım,15. Baskı.

Kouzes, J. & Posner, B. (2007). The Leadership Challenge. (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Koys, D.J. ve Decotiis, T.A. (1991). Inductive Maasures of Psychological Climate. Human Relations, 44(3):265-285.

Kram, E.K. (1983). Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal, 26 (4): 608–625.

Laub, J. (2004). Defining servant leadership. A recommended typology for servant leadership studies. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved October, 5.

Lawley, D. N. (1958). Estimation in Factor Analysis Under Various Initial Assumptions. British Journal of Statistical Psychology, 11: 1-12.

Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A relational perspective. Journal of Applied Psychology, 95(2), 395–404.

Liden, R. C., S. J. Wayne, J. D. Meuser, J. Hu, J. Wu, & C. Liao. (2015). Servant leadership: Validation of a Short Form of the SL-28. Leadership Quarterly, 254-269.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C., & Meuser, J.D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Academic Manag. J. 57, 1434–1452.

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.

Litwin, & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Cambridge. MA: Harvart University Press.

Luthans, F., Avolio B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. Personnel Psychology. 60, 541-572.

Luthans, F., C.M. Youssef,. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2, 143–160.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. Journal of Organizational Behavior, 29, 219–238.

Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio B.J. (2007b). Psychological Capital: Developing the Human Competition Edge. Oxford University Press.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong, S. (2001). Sample Size in Factor Analysis: The Role of Model Error. Multivariate Behavioral Research, 36(4), pp. 611-637.

Madigan, Daniel J. (2016). Confirmatory factor analysis of the Multidimensional Inventory of Perfectionism in Sport. Psychology of Sport and Exercise, 26. pp. 48-51.

Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1-10.

Marcoulides, G. A., & Schumacker, R. E. (Eds.). (1996). Advanced structural equation modeling: Issues and techniques. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(2), 180-197.

McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. Psychological Methods, 7(1), 64-82.

Meydan, C.H., Şeşen, H., (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Michael W., Grojean, C. J., Resick, M. W., Dickson, & D. Brent, Smith, (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. Journal of Business Ethics. Dec 01, 55(3):223-241.

Mitchell, Randall J. (1993). Path Analysis: Pollination. Design and Analysis of Ecological Experiments, Edited by Samuel M. Scheiner and Jessica Gurevitch, New York: Chapman and Hall Inc., pp. 211-231.

Newman, A., Schwarz, G.; Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. J. Bus. Ethics

Noe, R. (1988). An Investigation of Determinants Successful Assigned Mentoring Relationships. Personnel Psychology, 41: 457-479.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ören, K. ve Er, M. (2016). Güvenlik İkliminin Güvenlik Performansına Etkisi. HAK-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt:5, Yıl:5, Sayı:13.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 18 (2), s. 113–130.

Özer, P.S., Topaloğlu, T., Timurcanday Özmen ve Ömür N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt.13, Sayı 4, 437-447.

Özyılmaz, A. ve S. Çiçek Sofuoğlu. (2012). Servant Leadership and Psychological Climate as Moderators of Job satisfaction-Organizational Citizenship Behavior Relationship. Current Topics in Management, Vol. 16, 61-91.

Page, D., & Wong, T.P. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership. Lanham: University Press of America.

Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J., & Cao, X. (2014). Toward an understanding of when and why wervant leadership accounts for employee extra-role behaviors. J. Bus. Psychol.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity:The Role of the Employee Affect and Employee Level. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77:193-216.

Peters, Tom J., & Waterman, Robert H. (1982) In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies. London: HarperCollins Publishers.

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. J. Organiz. Behav., 35: S87-S119. doi:10.1002/job.1911

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta analysis. Journal of Applied Psychology, 94 (1), 122–141. doi:10.1037/a0013079

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88 (5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenze, S. B., Moorman, R., & R. Fetter. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quarterly, 1, 107-142.

Podsakoff, P.M., Mackensie, S.B., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research. Journal of Management, C.26, 513–563.

Preacher, J. K., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. Behavior research methods. 40. 879-91. 10.3758/BRM.40.3.879.

Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 9, no. 1, pp. 126–146.

Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. Paradigm, Vol.19, İssue 1, s. 65-78. DOI: 10.1177/0971890715585202

Rogg, K.L., Schmidt, D.B., ShuU, C., & Schmitt,N. (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. Journal of Management, 27:431-449.

Rost, J. C. (1993). Leadership for the twenty-first century. London: Praeger.

Sadia, R., Bekhor, S., & Polus, A., (2017). Structural equations modelling of drivers' speed selection using environmental, driver, and risk factors. Accident Analysis & Prevention, 2-9.

Samancı, S. ve Basım, N. (2018). Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. Business and Economics Research Journal, Vol.9, No.2, 363-380,doi:10.20409/berj.2018.110.

Schein E. H. (1983). The Role of Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics, Vol. 12, İssue 1, s. 13-28.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8, 2, 23-74.7.

Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.

Schreiber, J., B., Stage, F., K., King, J., Nora, A., & Barlow, E., A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. The Journal of Educational Research, July/August, Vol. 99, No. 6.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Schwepker, JR., & Charles H., (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce. Journal of Business Research, 54, s. 39-52

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In the Workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.

Seligman, M.E.P. (1998). Learned Optimism. New York: Pocket Books.

Seligman, M.E.P. (2007). Gerçek Mutluluk. Ankara: HYB Basım Yayın.

Seligman, M.E.P. (2011). Öğrenilmiş İyimserlik. Ankara: HYB Basım Yayın.

Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity. Eur. J. Work Organ. Psychol, 20, 416–436.

Shah, R., & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. Journal of Operations Management, 24, 2, 148-169.

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.

Snyder, B. (2015). Half of us have quit our job because of a bad boss. Fortune. [Online] http://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons, 22 Kasım 2018 tarihinde ulaşıldı.

Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. Social Behavior and Personality: an international journal, 43(10), 1749-1760.

Spears, L. (1996). Reflections on R. K. Greenlaf and Servant Leadership. Leadership Organization Development Journal, 17/7, 33-35.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership, 1(1), 25-30.

Stock, R. M., & Wayne D.H. (2005). An Attitude- Behavior Model of Salespeople‘s Customer Orientation. Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 536–52.

Stogdil, R.M. (1974). Handbook of Leadership A Survey of Theory and Rasearch. London: McMillan Publishers.

Stone, A. G. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. Paper presented at the 2003 meeting of the Servant Leadership Roundtable. Virginia Beach, VA.

Suifian, T.S. (2016). The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 1.

Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.

Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). Organizational Culture: A Key to Financial Performance, Organizational Climate and Culture (Ed. B. Schneider), San Francisco: Jossey-Bass.

Taşkın, Ç. ve Ö. Akat, (2010). Araştırma Yöntemlerinde Yapısal Eşitlik Modelleme. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Temiz, U. (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappellozza, Alexandre. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. BBR. Brazilian Business Review, 14(6), 636-653. https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6

Tok, M. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkileri: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, 863-878.

Topaloglu, C., & Yalcintas, M. (2017). The Relationship Between Servant Leadership Behaviours and Organisational Citizenship Behaviour and Work Satisfaction In Local Governments. PressAcademia Procedia, 3(1), 431-441.

Trong Tuan, L. (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Public Administration, 40(4), 361–373. https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550.

Turhan, Ö. (2019). Duygusal emeğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Aracı Rolü: Bir Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Turnipseed, D. L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personel Ethics. Journal of Business Research, 55: 1-15.

Ürü Sanı, O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış, Cilt.13, Sayı. 1, 63-82.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership:development,and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34, 89-126.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definitional Clarity. Research in Organizational Behavior, 17, 215-285.

Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletme Üzerine Bir Uygulama. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 14, Sayı 2.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. The Academy of Management Journal, 37 (4), 765-802.

Werner, J. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. Human Resource Management Review, 10(1), 3-24.

Wiley, D.E. (1973). The identification problem in structural equation models with unmeasured variables. In: Goldberger, A.S. and Duncan O.D. (Eds.), Structural Equation Models in the Social Sciences. Chicago, Academic Press, 69-83.

Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17(3), 601 - 617.

Wong, P. T., Davey, D., & Church, F. B. (2007). Best practices in servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable. School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University, 7(1), 1.

Yavuz, N. ve Sağlam, M. (2018). İşkoliklik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi. 10(4), 922-952.

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., ve 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, 2(3), 1.

EKLER

Ek 1**:**
Anket

BANKA ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET

Sayın Banka Çalışanı,

Bu anket, İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Murat Yalçıntaş danışmanlığında yürütülen bir doktora tez çalışması için yapılmaktadır.

Anket, banka çalışanlarının yöneticilerine yönelik hizmetkar liderlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ilişki üzerinde bazı faktörlerin etkisinin olup olmadığını araştırmak için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. .Anket kapsamında elde edilen veriler/bilgiler yalnızca bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak, kesinlikle başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacak, gizli tutulacaktır. Anketi titizlikle ve objektif bir bakış açısıyla değerlendirmeniz araştırmanın bilimselliği ve geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Değerli vaktinizi ayırarak bu anket çalışmasına gösterdiğiniz ilgi ve yardımdan dolayı teşekkürederim.

Saygılarımla,

Aylin DEMİRAY ÖZDEN



İstanbul Ticaret Üniversitesi
İşletme Doktora Programı
adozden@gmail.com

Ek 1 (Devam)

SORULAR

BÖLÜM I								
Bu bölümde soruları <u>yöneticinizi düşünerek</u> cevaplandırınız. **Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Biraz katılmıyorum, 4. Kararsızım, 5. Biraz katılıyorum, 6. Katılıyorum ve 7. Kesinlikle katılıyorum olmak üzere, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**		**1. Kesinlikle katılmıyorum**	**2. Katılmıyorum**	**3. Biraz katılmıyorum**	**4. Kararsızım**	**5. Biraz katılıyorum**	**6. Katılıyorum**	**7. Ksinlikle katılıyorum**
Soru No:	**İfadeler**							
S1.1.	Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
S1.2.	Yöneticim benim kişisel refahımı önemser.	1	2	3	4	5	6	7
S1.3.	Yöneticim, benimle kişisel konuşmak için zaman ayırır.	1	2	3	4	5	6	7
S1.4.	Yöneticim motivasyonumun ne zaman düşük olduğunu bana sormadan anlar.	1	2	3	4	5	6	7
S1.5.	Yöneticim topluluğa geri vermenin önemini vurgular	1	2	3	4	5	6	7
S1.6.	Yöneticim her zaman topluluğumuzdaki insanlara yardım etmekle ilgilenir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.7.	Yöneticim topluluk faaliyetlerinde yer alır.	1	2	3	4	5	6	7
S1.8.	Yöneticim tarafından toplumda gönüllü çalışmaya teşvik edilirim.	1	2	3	4	5	6	7
S1.9.	Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa söyleyebilir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.10.	Yöneticim karmaşık problemlerde etkili bir şekilde düşünebilir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.11.	Yöneticimin organizasyonumuzun anlaşılması ve hedefleri hakkında kapsamlı bilgisi vardır.	1	2	3	4	5	6	7
S1.12.	Yöneticim iş sorunlarını yeni veya yaratıcı fikirlerle çözebilir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.13.	Yöneticim işimle ilgili önemli kararlarda bana sorumluluk verir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.14.	Yöneticim önemli iş kararlarını kendi başıma vermem konusunda beni teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7
S1.15.	Yöneticim zor durumları en iyi hissettirecek yolla çözmem içim bana serbestiyet verir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.16.	İş yerinde önemli bir karar vermem gerektiğinde önce müdürüme danışmak zorunda değilim.	1	2	3	4	5	6	7
S1.17.	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	1	2	3	4	5	6	7
S1.18.	Yöneticim kariyer hedeflerime ulaştığım konusunda emin olmak ister.	1	2	3	4	5	6	7
S1.19.	Yöneticim yeni beceriler geliştirmemi sağlayan iş deneyimlerine imkan sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
S1.20.	Yöneticim benim kariyer hedeflerimi bilmek ister.	1	2	3	4	5	6	7
S1.21.	Yöneticim benim başarımı kendi başarısından daha fazla önemser.	1	2	3	4	5	6	7
S1.22.	Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	1	2	3	4	5	6	7
S1.23.	Yöneticim benim ihtiyaçlarımın karşılanması için kendi çıkarlarını feda eder.	1	2	3	4	5	6	7
S1.24.	Yöneticim işimi kolaylaştırmak için ne yapabileceğini sorgular.	1	2	3	4	5	6	7
S1.25	Yöneticim yüksek etik standartlara sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7

Ek 1 (Devam)

S1.26.	Yöneticim her zaman dürüsttür.	1	2	3	4	5	6	7
S1.27.	Yöneticim başarı elde etmek için etik ilkelerden taviz vermez.	1	2	3	4	5	6	7
S1.28.	Yöneticim dürüstlüğe kardan daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5	6	7

BÖLÜM II							
Bu bölümde soruları <u>kendinizi düşünerek</u> cevaplandırınız. **Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Biraz katılmıyorum, 4. Biraz katılıyorum, 5. Katılıyorum ve 6. Kesinlikle katılıyorum olmak üzere, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**		**1. Kesinlikle katılmıyorum**	**2. Katılmıyorum**	**3. Biraz katılmıyorum**	**4. Biraz Katılıyorum**	**5. Katılıyorum**	**6. Kesinlikle katılıyorum**
Soru No:	**İfadeler**						
S2.1.	Uzun dönemli bir problemi çözüm bulmak için analiz ederken kendimden eminimdir.	1	2	3	4	5	6
S2.2.	Yönetim kademesi ile yapılan toplantılarda kendi alanımla ilgili sunum yaparken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
S2.3.	Bankanın stratejisiyle ilgili yapılan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendimden eminimdir.	1	2	3	4	5	6
S2.4.	Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
S2.5.	Sorunları tartışmak için bankam dışındaki kişilerle (örneğin, tedarikçiler, müşteriler) iletişim kurma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
S2.6.	Çalışma arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendimden eminimdir.	1	2	3	4	5	6
S2.7.	İşimde kendimi darboğaz içerisinde hissettiğimde bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
S2.8.	Şu anda, enerjik bir şekilde iş hedeflerimi takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
S2.9.	Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6
S2.10.	Şu aralar kendimi işimde oldukça başarılı görmekteyim.	1	2	3	4	5	6
S2.11.	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
S2.12.	Şu anda işimle ilgili planlamış olduğum amaçları yerine getirmekteyim.	1	2	3	4	5	6
S2.13.	İşimde bir aksilik olduğunda, ondan kurtulup, devam etmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
S2.14.	İşimde karşılaştığım sorunlarla bir şekilde baş edebilirim.	1	2	3	4	5	6
S2.15.	Şayet zorunlu kalırsam, işimde kendi başıma yetebilirim.	1	2	3	4	5	6
S2.16.	Genellikle, işimdeki stresli durumları normal karşılarım.	1	2	3	4	5	6
S2.17.	Daha önce tecrübem olduğu için, işimde zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
S2.18.	Bu işte bir anda birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
S2.19.	İşimde bazı belirsizlikle olduğunda en iyisinin gerçekleşmesini umut ederim.	1	2	3	4	5	6
S2.20.	İşimde bir şeylerin ters gitme olasılığı varsa mutlaka gerçekleşir.	1	2	3	4	5	6
S2.21.	İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım.	1	2	3	4	5	6
S2.22.	İşimle alakalı olarak gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
S2.23.	İşimde işler hiçbir zaman istediğim gibi yürümez.	1	2	3	4	5	6
S2.24.	İşime, her sıkıntının sonunda bir hayır vardır düşüncesiyle yaklaşırım.	1	2	3	4	5	6

Ek 1 (Devam)

BÖLÜM III						
Bu bölümde soruları <u>kendinizi düşünerek</u> cevaplandırınız. **Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle katılıyorum olmak üzere, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
Soru No:	**İfadeler**					
S3.1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
S3.2.	Aşırı işyükü ile uğraşan bir banka çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
S3.3.	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
S3.4.	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
S3.5.	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
S3.6.	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
S3.7.	Bankam için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
S3.8.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
S3.9.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
S3.10.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
S3.11.	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
S3.12.	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
S3.13.	İş ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
S3.14.	İşyerinde yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
S3.15.	Banka içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
S3.16.	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
S3.17.	Bankanın sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
S3.18.	Bankanın yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
S3.19.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV						
Bu bölümde soruları çalıştığınız <u>kurumunuzu düşünerek</u> cevaplandırınız. **Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle katılıyorum olmak üzere, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
Soru No:	**İfadeler**					
S4.1.	Yöneticiler taahhütleri takip eder.	1	2	3	4	5
S4.2.	Yöneticiler iş hedeflerini ve sorumluluklarını açık bir şekilde iletirler.	1	2	3	4	5
S4.3.	Yöneticiler çalışanların sağladığı yeni fikirlere göre harekete geçer.	1	2	3	4	5
S4.4.	Yöneticiler sürekli olarak herkese saygılı davranırlar.	1	2	3	4	5
S4.5.	Yöneticiler bankanın misyonlarına ve hedeflerine bağlılığı teşvik eder.	1	2	3	4	5

Ek 1 (Devam)

S4.6.	Yöneticiler karar verirken hem banka hedeflerini hem de çalışanları dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
S4.7.	İş, çalışanlara oldukça dağılmıştır.	1	2	3	4	5
S4.8.	Çalışanlar birbirlerine güvenir.	1	2	3	4	5
S4.9.	Çalışanlar burada çalışmaktan gurur duyduklarını söyler.	1	2	3	4	5
S4.10.	Çalışanlar başka bir yerden iş teklif etseler bile bu bankada kalır.	1	2	3	4	5
S4.11.	Çalışanlar değerli olduklarını bilir.	1	2	3	4	5
S4.12.	Çalışanlar, gerektiğinde bankanın başarılı olmasına yardımcı olmak için kişisel fedakârlıklar yapar.	1	2	3	4	5
S4.13.	Çalışanlar burayı çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye eder.	1	2	3	4	5
S4.14.	Farklı bölümlerdeki çalışanlar birbiriyle etkin bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
S4.15.	Bölümler işin verimli ve verimli bir şekilde yapılması için işbirliği yapmaktadır.	1	2	3	4	5
S4.16.	Bölümler anahtar bilgileri birbirleriyle zamanında paylaşarak iletişim kurar.	1	2	3	4	5
S4.17.	Çalışanlar yöneticileri ile iyi bir çalışma ilişkisine sahiptir.	1	2	3	4	5
S4.18.	Müşteriler gerçekten değerlidir.	1	2	3	4	5
S4.19.	Çalışanlar, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye ve sürdürmeye kararlıdır.	1	2	3	4	5
S4.20.	Çalışanlar müşterilere üstün hizmet sunmayı taahhüt eder.	1	2	3	4	5
S4.21.	Çalışanlar sürekli olarak müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin eder ve ihtiyaçlarını karşılamak için uygun önlemleri alır.	1	2	3	4	5
S4.22.	Çalışanlar bankanın ürün ve hizmetlerini önerir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM V

S5.1. Cinsiyetiniz:

◯ Kadın ◯ Erkek

S5.2. Yaşınız:

◯ 20-24 ◯ 25-29 ◯ 30-34 ◯ 35-39 ◯ 40-44 ◯ 45 ve üzeri

S5.3. Medeni durumunuz:

◯ Evli ◯ Bekar

S5.4. En son bitirdiğiniz öğretim düzeyi:

◯ Lise ◯ Önlisans ◯ Lisans ◯ Yüksek Lisans ◯ Doktora

S5.5. Yönetsel düzey:

◯ Yöneticiyim ◯ Yönetici değilim

S5.6. Kurumdaki çalışma süreniz:

◯ 0-12 ay ◯ 13-36 ay ◯ 37-60 ay ◯ 61 ay ve üzeri

S5.7. Toplam çalışma süreniz:

◯ 0-60 ay ◯ 61-84 ay ◯ 85-120 ay ◯ 121 ay ve üzeri

S5.8. Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz:

◯ 0-12 ay ◯ 13-36 ay ◯ 37-60 ay ◯ 61 ay ve üzeri

S5.9. Kurumunuzun sahiplik durumu :

◯ Kamu ◯ Özel

Zaman ayırıp ankete katıldığınız için teşekkür ederim....

Ek 2

HL Birinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
HL25G	<---	HLG	0,939			
HL26G	<---	HLG	0,943	0,018	54,417	*
HL27G	<---	HLG	0,950	0,019	50,773	*
HL28G	<---	HLG	0,934	0,025	42,582	*
HL17E	<---	HLE	0,934			
HL18E	<---	HLE	0,963	0,014	76,492	*
HL19E	<---	HLE	0,940	0,016	62,276	*
HL20E	<---	HLE	0,932	0,016	61,053	*
HL21F	<---	HLF	0,949			
HL22F	<---	HLF	0,995	0,011	101,967	*
HL23F	<---	HLF	0,962	0,014	82,454	*
HL9C	<---	HLC	0,800			
HL10C	<---	HLC	0,941	0,060	25,366	*
HL11C	<---	HLC	0,847	0,058	23,080	*
HL12C	<---	HLC	0,946	0,068	23,857	*
HL5B	<---	HLB	0,917			
HL6B	<---	HLB	0,941	0,019	55,317	*
HL7B	<---	HLB	0,880	0,022	45,254	*
HL8B	<---	HLB	0,897	0,029	43,264	*
H13D	<---	HLD	0,916			
HL14D	<---	HLD	0,961	0,025	52,587	*
HL15D	<---	HLD	0,952	0,030	45,111	*
HL1A	<---	HLA	0,805			
HL2A	<---	HLA	0,975	0,036	35,298	*
HL3A	<---	HLA	0,970	0,032	37,255	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 3

PPS Birinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
PPS8B	<---	PPSB	0,764			
PPS9B	<---	PPSB	0,717	0,053	15,199	*
PPS10B	<---	PPSB	0,772	0,050	19,243	*
PPS11B	<---	PPSB	0,806	0,054	16,431	*
PPS12B	<---	PPSB	0,811	0,057	16,983	*
PPS1A	<---	PPSA	0,825			
PPS2A	<---	PPSA	0,796	0,054	19,444	*
PPS3A	<---	PPSA	0,795	0,066	16,953	*
PPS4A	<---	PPSA	0,808	0,057	16,205	*
PPS6A	<---	PPSA	0,675	0,069	10,95	*
PPS16C	<---	PPSC	0,718			
PPS17C	<---	PPSC	0,760	0,097	10,074	*
PPS18C	<---	PPSC	0,825	0,086	12,009	*
PPS21D	<---	PPSD	0,802			
PPS22D	<---	PPSD	0,720	0,062	14,311	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 4

Destekleyici Örgüt İklimi Birinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
DOI1A	<---	DOIA	0,817			
DOI2A	<---	DOIA	0,737	0,032	28,283	*
DOI3A	<---	DOIA	0,832	0,053	23,159	*
DOI4A	<---	DOIA	0,848	0,043	26,632	*
DOI5A	<---	DOIA	0,855	0,041	22,035	*
DOI6A	<---	DOIA	0,860	0,045	25,50	*
DOI18D	<---	DOID	0,757			
DOI19D	<---	DOID	0,881	0,056	22,312	*
DOI20D	<---	DOID	0,856	0,054	21,877	*
DOI21D	<---	DOID	0,863	0,067	19,704	*
DOI22D	<---	DOID	0,783	0,047	21,175	*
DOI9B	<---	DOIB	0,906			
DOI10B	<---	DOIB	0,840	0,034	29,781	*
DOI11B	<---	DOIB	0,937	0,026	42,388	*
DOI13B	<---	DOIB	0,855	0,026	35,796	*
DOI14C	<---	DOIC	0,910			
DOI15C	<---	DOIC	0,935	0,019	54,173	*
DOI16C	<---	DOIC	0,886	0,022	40,765	*
DOI17C	<---	DOIC	0,924	0,027	33,752	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 5

Örgütsel Vatandaşlık Davaranışı Birinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
OVD9C	<---	Nezaket	0,595			
OVD10C	<---	Nezaket	0,728	0,187	7,283	*
OVD11C	<---	Nezaket	0,704	0,172	7,525	*
OVD3A	<---	Diğergamlık	0,705			
OVD4A	<---	Diğergamlık	0,648	0,110	8,941	*
OVD5A	<---	Diğergamlık	0,971	0,190	8,126	*
OVD16E	<---	Sivil Erdem	0,632			
OVD17E	<---	Sivil Erdem	0,731	0,148	10,282	*
OVD18E	<---	Sivil Erdem	0,702	0,081	11,262	*
OVD19E	<---	Sivil Erdem	0,770	0,129	11,283	*
OVD13D	<---	Centilmenlik	0,674			
OVD14D	<---	Centilmenlik	0,698	0,113	11,033	*
OVD15D	<---	Centilmenlik	0,660	0,105	10,369	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 6

Hizmetkar Liderlik İkinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
HLG	<---	HL	0,894			
HLE	<---	HL	0,966	0,033	38,069	*
HLF	<---	HL	0,861	0,050	30,659	*
HLC	<---	HL	0,920	0,024	21,623	*
5HLB	<---	HL	0,951	0,031	37,232	*
HLD	<---	HL	0,929	0,023	35,495	*
HLA	<---	HL	0,909	0,034	25,637	*
HL25G	<---	HLG	0,933			
HL26G	<---	HLG	0,939	0,019	52,535	*
HL27G	<---	HLG	0,954	0,019	51,591	*
HL28G	<---	HLG	0,923	0,025	41,790	*
HL17E	<---	HLE	0,939			
HL18E	<---	HLE	0,966	0,013	79,380	*
HL19E	<---	HLE	0,941	0,016	63,731	*
HL20E	<---	HLE	0,922	0,016	63,070	*
HL21F	<---	HLF	0,957			
HL22F	<---	HLF	0,991	0,010	107,033	*
HL23F	<---	HLF	0,963	0,013	87,130	*
HL9C	<---	HLC	0,781			
HL10C	<---	HLC	0,937	0,053	27,614	*
HL11C	<---	HLC	0,823	0,051	23,990	*
HL12C	<---	HLC	0,917	0,064	24,833	*
HL5B	<---	5HLB	0,924			
HL6B	<---	5HLB	0,947	0,018	57,675	*
HL7B	<---	5HLB	0,854	0,020	46,323	*
HL8B	<---	5HLB	0,884	0,028	44,732	*
H13D	<---	HLD	0,931			
HL14D	<---	HLD	0,972	0,023	57,786	*
HL15D	<---	HLD	0,939	0,027	48,312	*
HL1A	<---	HLA	0,785			
HL2A	<---	HLA	0,970	0,037	35,363	*
HL3A	<---	HLA	0,970	0,032	37,144	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 7

Pozitif Psikolojik Sermaye İkinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
PPSB	<---	PPS	0,893			
PPSA	<---	PPS	0,893	0,056	13,976	*
PPSC	<---	PPS	0,789	0,071	9,923	*
PPSD	<---	PPS	0,776	0,066	13,126	*
PPS8B	<---	PPSB	0,755			
PPS9B	<---	PPSB	0,685	0,057	13,821	*
PPS10B	<---	PPSB	0,708	0,054	16,877	*
PPS11B	<---	PPSB	0,826	0,058	15,913	*
PPS12B	<---	PPSB	0,742	0,059	15,307	*
PPS1A	<---	PPSA	0,802			
PPS2A	<---	PPSA	0,753	0,056	17,741	*
PPS3A	<---	PPSA	0,771	0,073	15,334	*
PPS4A	<---	PPSA	0,797	0,064	14,876	*
PPS6A	<---	PPSA	0,651	0,076	9,799	*
PPS16C	<---	PPSC	0,672			
PPS17C	<---	PPSC	0,768	0,111	9,589	*
PPS18C	<---	PPSC	0,811	0,097	11,405	*
PPS21D	<---	PPSD	0,787			
PPS22D	<---	PPSD	0,710	0,071	12,907	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 8

Destekleyici Örgüt İklimi İkinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
DOIA	<---	DOI	0,895			
DOID	<---	DOI	0,838	0,049	15,832	*
DOIB	<---	DOI	0,935	0,075	19,849	*
DOIC	<---	DOI	0,943	0,073	19,522	*
DOI1A	<---	DOIA	0,784			
DOI2A	<---	DOIA	0,719	0,035	26,271	*
DOI3A	<---	DOIA	0,825	0,060	21,425	*
DOI4A	<---	DOIA	0,842	0,049	24,543	*
DOI5A	<---	DOIA	0,840	0,045	20,533	*
DOI6A	<---	DOIA	0,857	0,052	23,698	*
DOI18D	<---	DOID	0,761			
DOI19D	<---	DOID	0,878	0,055	22,120	*
DOI20D	<---	DOID	0,850	0,051	21,579	*
DOI21D	<---	DOID	0,866	0,064	19,785	*
DOI22D	<---	DOID	0,765	0,047	20,296	*
DOI9B	<---	DOIB	0,902			
DOI10B	<---	DOIB	0,838	0,036	29,138	*
DOI11B	<---	DOIB	0,937	0,027	41,619	*
DOI13B	<---	DOIB	0,860	0,027	34,736	*
DOI14C	<---	DOIC	0,908			
DOI15C	<---	DOIC	0,938	0,020	52,352	*
DOI16C	<---	DOIC	0,885	0,023	39,877	*
DOI17C	<---	DOIC	0,924	0,027	32,823	*
DOI15C	<---	DOIC	1,045	0,020	52,352	*
DOI16C	<---	DOIC	0,917	0,023	39,877	*
DOI17C	<---	DOIC	0,899	0,027	32,823	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 9

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İkinci Düzey Ölçüm Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
Centilmenlik	<---	OVD	0,922	0,814	4,354	*
Sivil Erdem	<---	OVD	0,841	0,659	4,484	*
Diğergamlık	<---	OVD	0,510	0,210	5,005	*
Nezaket	<---	OVD	0,700			
OVD9C	<---	Nezaket	0,474			
OVD10C	<---	Nezaket	0,633	0,279	5,663	*
OVD11C	<---	Nezaket	0,599	0,245	5,739	*
OVD3A	<---	Diğergamlık	0,672			
OVD4A	<---	Diğergamlık	0,549	0,145	5,961	*
OVD5A	<---	Diğergamlık	0,975	0,221	7,304	*
OVD16E	<---	Sivil Erdem	0,629			
OVD17E	<---	Sivil Erdem	0,737	0,160	9,878	*
OVD18E	<---	Sivil Erdem	0,679	0,086	10,557	*
OVD19E	<---	Sivil Erdem	0,801	0,144	10,883	*
OVD13D	<---	Centilmenlik	0,694			
OVD14D	<---	Centilmenlik	0,692	0,113	10,753	*
OVD15D	<---	Centilmenlik	0,675	0,107	10,213	*

*α=0,05 düzeyinde anlamlı

Ek 10

Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

İfadeler		İfadeler	Std. Edilmiş Katsayı	Std. Hata	t	p
PPS	<---	HL	0,527	0,021	9,691	*
DOI	<---	HL	0,620	0,020	10,528	*
OVD	<---	HL	-0,157	0,026	-1,577	**
OVD	<---	DOI	0,302	0,046	5,171	*
OVD	<---	PPS	0,768	0,055	9,598	*
OVDA	<---	OVD	0,682			
OVDC	<---	OVD	0,726	0,095	10,434	*
OVDD	<---	OVD	0,782	0,127	10,705	*
OVDE	<---	OVD	0,876	0,128	10,404	*
PPSA	<---	PPS	0,830			
PPSB	<---	PPS	0,911	0,117	13,382	*
PPSC	<---	PPS	0,759	0,089	11,153	*
PPSD	<---	PPS	0,796	0,108	12,300	*
DOID	<---	DOI	0,733			
DOIC	<---	DOI	0,830	0,119	12,565	*
DOIB	<---	DOI	0,855	0,129	13,120	*
DOIA	<---	DOI	0,907	0,112	11,865	*
HLA	<---	HL	0,863			
HLB	<---	HL	0,922	0,054	19,104	*
HLC	<---	HL	0,843	0,038	15,078	*
HLD	<---	HL	0,856	0,047	19,646	*
HLE	<---	HL	0,891	0,05	21,671	*
HLF	<---	HL	0,789	0,057	18,337	*
HLG	<---	HL	0,841	0,048	19,058	*
OVD3A	<---	OVDA	0,813			
OVD4A	<---	OVDA	0,771	0,067	13,800	*
OVD5A	<---	OVDA	0,873	0,063	16,093	*
OVD9C	<---	OVDC	0,776			
OVD10C	<---	OVDC	0,795	0,075	14,125	*
OVD11C	<---	OVDC	0,801	0,064	16,356	*
OVD13D	<---	OVDD	0,762			
OVD14D	<---	OVDD	0,701	0,086	12,31	*
OVD15D	<---	OVDD	0,688	0,08	12,166	*
OVD16E	<---	OVDE	0,658			
OVD17E	<---	OVDE	0,631	0,103	11,743	*
OVD18E	<---	OVDE	0,776	0,073	13,295	*
OVD19E	<---	OVDE	0,716	0,099	12,119	*
PPS6A	<---	PPSA	0,758			
PPS4A	<---	PPSA	0,816	0,058	18,190	*
PPS3A	<---	PPSA	0,797	0,076	15,950	*
PPS2A	<---	PPSA	0,737	0,064	16,355	*
PPS1A	<---	PPSA	0,756	0,059	16,785	*
PPS8B	<---	PPSB	0,757			
PPS9B	<---	PPSB	0,718	0,048	15,802	*
PPS10B	<---	PPSB	0,716	0,054	15,616	*
PPS11B	<---	PPSB	0,756	0,047	16,694	*
PPS12B	<---	PPSB	0,743	0,053	16,275	*
PPS16C	<---	PPSC	0,645	0,085	11,487	*
PPS18C	<---	PPSC	0,839	0,076	14,540	*
PPS21D	<---	PPSD	0,793			

Ek 10 (Devam)

PPS22D	<---	PPSD	0,753	0,071	14,204	*
DOI2A	<---	DOIA	0,679	0,048	19,614	*
DOI3A	<---	DOIA	0,757	0,078	15,533	*
DOI4A	<---	DOIA	0,775	0,077	15,883	*
DOI5A	<---	DOIA	0,771	0,064	15,809	*
DOI6A	<---	DOIA	0,791	0,077	16,179	*
DOI10B	<---	DOIB	0,773	0,049	20,667	*
DOI13B	<---	DOIB	0,806	0,042	22,085	*
DOI14C	<---	DOIC	0,817			
DOI15C	<---	DOIC	0,904	0,046	24,192	*
DOI16C	<---	DOIC	0,849	0,044	22,219	*
DOI17C	<---	DOIC	0,745	0,047	18,526	*
DOI18D	<---	DOID	0,754			
DOI19D	<---	DOID	0,824	0,061	18,582	*
DOI20D	<---	DOID	0,844	0,059	19,06	*
DOI21D	<---	DOID	0,849	0,069	17,517	*
DOI22D	<---	DOID	0,765	0,057	17,174	*
HL3A	<---	HLA	0,923			
HL2A	<---	HLA	0,931	0,038	26,706	*
HL1A	<---	HLA	0,787	0,042	21,282	*
HL8B	<---	HLB	0,816			
HL7B	<---	HLB	0,834	0,042	22,204	*
HL6B	<---	HLB	0,882	0,042	23,582	*
HL5B	<---	HLB	0,841	0,041	22,009	*
HL9C	<---	HLC	0,705			
HL10C	<---	HLC	0,908	0,076	18,858	*
HL11C	<---	HLC	0,836	0,074	17,555	*
HL12C	<---	HLC	0,899	0,085	17,253	*
HL14D	<---	HLD	0,901			
HL15D	<---	HLD	0,878	0,036	27,844	*
H13D	<---	HLD	0,840	0,032	25,562	*
HL17E	<---	HLE	0,930			
HL18E	<---	HLE	0,923	0,027	36,489	*
HL19E	<---	HLE	0,894	0,030	31,059	*
HL20E	<---	HLE	0,877	0,029	31,594	*
HL21F	<---	HLF	0,915			
HL22F	<---	HLF	0,971	0,025	41,087	*
HL23F	<---	HLF	0,905	0,030	33,686	*
HL25G	<---	HLG	0,882			
HL26G	<---	HLG	0,900	0,035	29,783	*
HL27G	<---	HLG	0,928	0,032	31,997	*
HL28G	<---	HLG	0,905	0,037	30,157	*
DOI1A	<---	DOIA	0,696			
DOI9B	<---	DOIB	0,863			
DOI11B	<---	DOIB	0,868	0,045	24,911	*
PPS17C	<---	PPSC	0,745			

*α=0,05 düzeyinde anlamlı; **α=0,05 düzeyinde anlamsız

Ek 11

Yönetsel Düzey Gruplarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Yönetsel Düzey	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	α =0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	Yöneticiyim	126	249,07	23382,000	0,898	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	250,98			
PPS	Yöneticiyim	126	263,68	21901,000	0,236	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	246,06			
DOI	Yöneticiyim	126	249,90	23487,000	0,957	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	250,70			
OVD	Yöneticiyim	126	253,34	23204,000	0,798	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	249,54			
HLA	Yöneticiyim	126	246,96	23116,000	0,749	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	251,69			
HLB	Yöneticiyim	126	235,93	21726,500	0,190	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	255,41			
HLC	Yöneticiyim	126	245,11	22883,000	0,626	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	252,32			
HLD	Yöneticiyim	126	272,14	20835,000	0,050	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	243,21			
HLE	Yöneticiyim	126	247,19	23145,000	0,766	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	251,61			
HLF	Yöneticiyim	126	244,85	22850,500	0,611	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	252,40			
HLG	Yöneticiyim	126	251,05	23492,500	0,960	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	250,31			
PPSA	Yöneticiyim	126	259,41	22439,500	0,418	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	247,50			
PPSB	Yöneticiyim	126	265,60	21659,000	0,172	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	245,41			
PPSC	Yöneticiyim	126	266,84	21503,500	0,135	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	245,00			
PPSD	Yöneticiyim	126	252,52	23308,000	0,854	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	249,82			
OVDA	Yöneticiyim	126	257,29	22707,000	0,523	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	248,21			
OVDC	Yöneticiyim	126	260,48	22304,500	0,348	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	247,14			
OVDD	Yöneticiyim	126	258,04	22612,000	0,493	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	247,96			
OVDE	Yöneticiyim	126	242,77	22587,500	0,482	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	253,11			
DOIA	Yöneticiyim	126	259,79	22391,500	0,402	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	247,37			
DOIB	Yöneticiyim	126	249,79	23473,000	0,949	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	250,74			
DOIC	Yöneticiyim	126	239,27	22146,500	0,307	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	254,28			
DOID	Yöneticiyim	126	237,28	21896,500	0,229	Yoktur
	Yönetici Değilim	374	254,95			

Ek 12

Cinsiyet Gruplarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	Kadın	242	242,01	29162,500	0,203	Yoktur
	Erkek	258	258,47			
PPS	Kadın	242	236,68	27872,500	0,038	**Vardır**
	Erkek	258	263,47			
DOI	Kadın	242	243,27	29467,500	0,278	Yoktur
	Erkek	258	257,28			
OVD	Kadın	242	241,22	28972,000	0,164	Yoktur
	Erkek	258	259,21			
HLA	Kadın	242	249,09	30877,000	0,832	Yoktur
	Erkek	258	251,82			
HLB	Kadın	242	245,77	30073,500	0,478	Yoktur
	Erkek	258	254,94			
HLC	Kadın	242	245,00	29887,500	0,407	Yoktur
	Erkek	258	255,66			
HLD	Kadın	242	239,10	28458,000	0,085	Yoktur
	Erkek	258	261,20			
HLE	Kadın	242	240,45	28785,000	0,131	Yoktur
	Erkek	258	259,93			
HLF	Kadın	242	242,95	29390,500	0,256	Yoktur
	Erkek	258	257,58			
HLG	Kadın	242	241,68	29084,500	0,184	Yoktur
	Erkek	258	258,77			
PPSA	Kadın	242	231,47	26612,500	0,004	**Vardır**
	Erkek	258	268,35			
PPSB	Kadın	242	243,42	29503,500	0,285	Yoktur
	Erkek	258	257,15			
PPSC	Kadın	242	242,68	29326,000	0,233	Yoktur
	Erkek	258	257,83			
PPSD	Kadın	242	241,89	29135,000	0,188	Yoktur
	Erkek	258	258,57			
OVDA	Kadın	242	250,77	31152,500	0,966	Yoktur
	Erkek	258	250,25			
OVDC	Kadın	242	244,32	29722,000	0,332	Yoktur
	Erkek	258	256,30			
OVDD	Kadın	242	236,81	27905,000	0,038	**Vardır**
	Erkek	258	263,34			
OVDE	Kadın	242	245,46	29998,500	0,445	Yoktur
	Erkek	258	255,23			
DOIA	Kadın	242	240,34	28759,000	0,126	Yoktur
	Erkek	258	260,03			
DOIB	Kadın	242	236,04	27719,000	0,030	**Vardır**
	Erkek	258	264,06			
DOIC	Kadın	242	251,14	31062,000	0,922	Yoktur
	Erkek	258	249,90			
DOID	Kadın	242	253,98	30376,000	0,597	Vardır
	Erkek	258	247,24			

Ek 13

Medeni Durum Gruplarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	Evli	306	245,19	28057,000	0,302	Yoktur
	Bekar	194	258,88			
PPS	Evli	306	249,81	29471,000	0,893	Yoktur
	Bekar	194	251,59			
DOI	Evli	306	243,95	27676,500	0,202	Yoktur
	Bekar	194	260,84			
OVD	Evli	306	244,54	27858,000	0,246	Yoktur
	Bekar	194	259,90			
HLA	Evli	306	239,36	26273,000	0,029	**Vardır**
	Bekar	194	268,07			
HLB	Evli	306	247,41	28736,000	0,547	Yoktur
	Bekar	194	255,38			
HLC	Evli	306	243,64	27582,000	0,179	Yoktur
	Bekar	194	261,32			
HLD	Evli	306	250,87	29568,000	0,942	Yoktur
	Bekar	194	249,91			
HLE	Evli	306	242,81	27328,500	0,134	Yoktur
	Bekar	194	262,63			
HLF	Evli	306	250,13	29569,000	0,943	Yoktur
	Bekar	194	251,08			
HLG	Evli	306	243,74	27614,500	0,187	Yoktur
	Bekar	194	261,16			
PPSA	Evli	306	249,38	29338,500	0,825	Yoktur
	Bekar	194	252,27			
PPSB	Evli	306	246,92	28586,500	0,484	Yoktur
	Bekar	194	256,15			
PPSC	Evli	306	255,23	28234,000	0,349	Yoktur
	Bekar	194	243,04			
PPSD	Evli	306	246,32	28401,500	0,407	Yoktur
	Bekar	194	257,10			
OVDA	Evli	306	246,53	28468,000	0,419	Yoktur
	Bekar	194	256,76			
OVDC	Evli	306	250,43	29662,000	0,989	Yoktur
	Bekar	194	250,60			
OVDD	Evli	306	247,05	28627,000	0,497	Yoktur
	Bekar	194	255,94			
OVDE	Evli	306	240,48	26614,500	0,049	**Vardır**
	Bekar	194	266,31			
DOIA	Evli	306	241,87	27042,500	0,093	Yoktur
	Bekar	194	264,11			
DOIB	Evli	306	250,39	29648,000	0,983	Yoktur
	Bekar	194	250,68			
DOIC	Evli	306	247,85	28870,000	0,602	Yoktur
	Bekar	194	254,69			
DOID	Evli	306	240,15	26515,500	0,042	**Vardır**
	Bekar	194	266,82			

Ek 14

Kurumun Sahiplik Durum Gruplarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Kurumun Sahiplik Durumu	N	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	Kamu	306	245,19	26270,500	0,022	**Vardır**
	Özel	194	258,88			
PPS	Kamu	306	249,81	29236,000	0,675	Yoktur
	Özel	194	251,59			
DOI	Kamu	306	243,95	26714,000	0,044	**Vardır**
	Özel	194	260,84			
OVD	Kamu	306	244,54	27994,500	0,228	Yoktur
	Özel	194	259,90			
HLA	Kamu	306	239,36	27868,000	0,196	Yoktur
	Özel	194	268,07			
HLB	Kamu	306	247,41	27375,000	0,110	Yoktur
	Özel	194	255,38			
HLC	Kamu	306	243,64	28129,500	0,260	Yoktur
	Özel	194	261,32			
HLD	Kamu	306	250,87	24921,000	0,002	**Vardır**
	Özel	194	249,91			
HLE	Kamu	306	242,81	27222,500	0,089	Yoktur
	Özel	194	262,63			
HLF	Kamu	306	250,13	26602,500	0,036	**Vardır**
	Özel	194	251,08			
HLG	Kamu	306	243,74	26707,500	0,042	**Vardır**
	Özel	194	261,16			
PPSA	Kamu	306	249,38	29537,000	0,817	Yoktur
	Özel	194	252,27			
PPSB	Kamu	306	246,92	29563,000	0,831	Yoktur
	Özel	194	256,15			
PPSC	Kamu	306	255,23	26987,000	0,061	Yoktur
	Özel	194	243,04			
PPSD	Kamu	306	246,32	28679,000	0,432	Yoktur
	Özel	194	257,10			
OVDA	Kamu	306	246,53	27814,000	0,166	Yoktur
	Özel	194	256,76			
OVDC	Kamu	306	250,43	29181,500	0,635	Yoktur
	Özel	194	250,60			
OVDD	Kamu	306	247,05	29434,500	0,766	Yoktur
	Özel	194	255,94			
OVDE	Kamu	306	240,48	27962,000	0,215	Yoktur
	Özel	194	266,31			
DOIA	Kamu	306	241,87	27643,000	0,152	Yoktur
	Özel	194	264,11			
DOIB	Kamu	306	250,39	26932,500	0,059	Yoktur
	Özel	194	250,68			
DOIC	Kamu	306	247,85	25988,000	0,012	**Vardır**
	Özel	194	254,69			
DOID	Kamu	306	240,15	29352,500	0,727	Yoktur
	Özel	194	266,82			

Ek 15

Banka Türü Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Banka Türü	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	Mevduat Bankası	451	252,88	4,195	2	0,123	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	169,65				
	Katılım Bankası	36	249,82				
PPS	Mevduat Bankası	451	252,31	2,123	2	0,346	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	193,19				
	Katılım Bankası	36	248,57				
DOI	Mevduat Bankası	451	256,27	8,263	2	0,016	**Vardır**
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	164,62				
	Katılım Bankası	36	209,19				
OVD	Mevduat Bankası	451	254,50	3,546	2	0,170	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	212,08				
	Katılım Bankası	36	214,22				
HLA	Mevduat Bankası	451	252,63	2,879	2	0,237	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	184,23				
	Katılım Bankası	36	247,78				
HLB	Mevduat Bankası	451	252,59	4,691	2	0,096	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	165,12				
	Katılım Bankası	36	255,21				
HLC	Mevduat Bankası	451	254,89	8,446	2	0,015	**Vardır**
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	140,69				
	Katılım Bankası	36	235,19				
HLD	Mevduat Bankası	451	251,51	1,041	2	0,594	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	210,46				
	Katılım Bankası	36	252,35				
HLE	Mevduat Bankası	451	253,36	3,156	2	0,206	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	184,54				
	Katılım Bankası	36	238,46				
HLF	Mevduat Bankası	451	250,69	0,754	2	0,686	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	219,15				
	Katılım Bankası	36	259,40				
HLG	Mevduat Bankası	451	254,46	6,553	2	0,038	**Vardır**
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	154,31				
	Katılım Bankası	36	235,67				
PPSA	Mevduat Bankası	451	253,47	4,613	2	0,100	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	168,12				

Ek 15 (Devam)

	Katılım Bankası	36	243,04				
PPSB	Mevduat Bankası	451	251,26	0,251	2	0,882	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	231,58				
	Katılım Bankası	36	247,78				
PPSC	Mevduat Bankası	451	252,04	3,264	2	0,196	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	180,65				
	Katılım Bankası	36	256,40				
PPSD	Mevduat Bankası	451	251,41	0,192	2	0,909	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	242,31				
	Katılım Bankası	36	242,00				
OVDA	Mevduat Bankası	451	253,72	3,094	2	0,213	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	195,85				
	Katılım Bankası	36	229,96				
OVDC	Mevduat Bankası	451	254,39	3,959	2	0,138	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	196,31				
	Katılım Bankası	36	221,39				
OVDD	Mevduat Bankası	451	252,11	0,608	2	0,738	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	240,92				
	Katılım Bankası	36	233,82				
OVDE	Mevduat Bankası	451	255,14	4,850	2	0,088	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	210,04				
	Katılım Bankası	36	207,03				
DOIA	Mevduat Bankası	451	255,68	6,149	2	0,046	**Vardır**
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	187,54				
	Katılım Bankası	36	208,38				
DOIB	Mevduat Bankası	451	255,15	5,940	2	0,051	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	171,27				
	Katılım Bankası	36	220,88				
DOIC	Mevduat Bankası	451	254,67	5,316	2	0,070	Yoktur
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	172,12				
	Katılım Bankası	36	226,53				
DOID	Mevduat Bankası	451	256,85	10,899	2	0,004	**Vardır**
	Kalkınma ve Yatırım Bankası	13	146,73				
	Katılım Bankası	36	208,44				

Ek 16

Öğrenim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	Lise	45	260,56	1,917	3	0,590	Yoktur
	Önlisans	46	230,71				
	Lisans	336	254,62				
	Yüksek Lisans	73	237,82				
PPS	Lise	45	299,48	7,521	3	0,057	Yoktur
	Önlisans	46	272,68				
	Lisans	336	243,33				
	Yüksek Lisans	73	239,35				
DOI	Lise	45	291,77	6,354	3	0,096	Yoktur
	Önlisans	46	270,86				
	Lisans	336	246,74				
	Yüksek Lisans	73	229,54				
OVD	Lise	45	294,87	17,307	3	0,001	**Vardır**
	Önlisans	46	317,46				
	Lisans	336	236,96				
	Yüksek Lisans	73	243,27				
HLA	Lise	45	251,11	1,023	3	0,796	Yoktur
	Önlisans	46	230,24				
	Lisans	336	253,03				
	Yüksek Lisans	73	251,23				
HLB	Lise	45	280,69	3,562	3	0,313	Yoktur
	Önlisans	46	239,13				
	Lisans	336	252,13				
	Yüksek Lisans	73	231,55				
HLC	Lise	45	248,23	2,280	3	0,516	Yoktur
	Önlisans	46	257,47				
	Lisans	336	254,82				
	Yüksek Lisans	73	227,62				
HLD	Lise	45	249,70	1,305	3	0,728	Yoktur
	Önlisans	46	230,88				
	Lisans	336	254,72				
	Yüksek Lisans	73	243,95				
HLE	Lise	45	266,90	2,999	3	0,392	Yoktur
	Önlisans	46	228,02				
	Lisans	336	254,99				
	Yüksek Lisans	73	233,90				
HLF	Lise	45	270,53	2,211	3	0,530	Yoktur
	Önlisans	46	230,28				
	Lisans	336	252,76				
	Yüksek Lisans	73	240,50				
HLG	Lise	45	258,87	1,573	3	0,666	Yoktur
	Önlisans	46	230,38				
	Lisans	336	254,14				
	Yüksek Lisans	73	241,25				
PPSA	Lise	45	254,94	4,897	3	0,180	Yoktur
	Önlisans	46	293,14				
	Lisans	336	243,75				

Ek 16 (Devam)

	Yüksek Lisans	73	251,97				
PPSB	Lise	45	291,19	5,937	3	0,115	Yoktur
	Önlisans	46	274,55				
	Lisans	336	243,64				
	Yüksek Lisans	73	241,84				
PPSC	Lise	45	278,66	2,706	3	0,439	Yoktur
	Önlisans	46	264,65				
	Lisans	336	246,39				
	Yüksek Lisans	73	243,16				
PPSD	Lise	45	307,36	10,192	3	0,017	**Vardır**
	Önlisans	46	260,49				
	Lisans	336	247,27				
	Yüksek Lisans	73	224,04				
OVDA	Lise	45	262,74	19,024	3	0,000	**Vardır**
	Önlisans	46	332,21				
	Lisans	336	239,04				
	Yüksek Lisans	73	244,20				
OVDC	Lise	45	252,81	15,935	3	0,001	**Vardır**
	Önlisans	46	326,63				
	Lisans	336	240,01				
	Yüksek Lisans	73	249,38				
OVDD	Lise	45	317,30	11,692	3	0,009	**Vardır**
	Önlisans	46	262,13				
	Lisans	336	242,23				
	Yüksek Lisans	73	240,05				
OVDE	Lise	45	285,17	12,072	3	0,007	**Vardır**
	Önlisans	46	307,23				
	Lisans	336	239,32				
	Yüksek Lisans	73	244,85				
DOIA	Lise	45	276,67	6,894	3	0,075	Yoktur
	Önlisans	46	289,18				
	Lisans	336	246,68				
	Yüksek Lisans	73	227,56				
DOIB	Lise	45	300,47	6,502	3	0,090	Yoktur
	Önlisans	46	239,82				
	Lisans	336	248,44				
	Yüksek Lisans	73	235,90				
DOIC	Lise	45	281,20	4,540	3	0,209	Yoktur
	Önlisans	46	264,05				
	Lisans	336	249,71				
	Yüksek Lisans	73	226,65				
DOID	Lise	45	309,36	15,630	3	0,001	**Vardır**
	Önlisans	46	298,18				
	Lisans	336	239,07				
	Yüksek Lisans	73	236,78				

Ek 17

Yaş Aralığı Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Yaş Aralığı	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	20-24	13	277,58	6,633	5	0,249	Yoktur
	25-29	97	247,47				
	30-34	123	263,30				
	35-39	134	249,72				
	40-44	78	260,87				
	45 ve Üzeri	55	207,99				
PPS	20-24	13	227,23	0,735	5	0,981	Yoktur
	25-29	97	254,03				
	30-34	123	249,20				
	35-39	134	254,02				
	40-44	78	243,08				
	45 ve Üzeri	55	254,64				
DOI	20-24	13	262,88	7,710	5	0,173	Yoktur
	25-29	97	285,94				
	30-34	123	240,29				
	35-39	134	241,25				
	40-44	78	246,51				
	45 ve Üzeri	55	236,09				
OVD	20-24	13	284,15	3,939	5	0,558	Yoktur
	25-29	97	263,51				
	30-34	123	257,72				
	35-39	134	234,82				
	40-44	78	239,67				
	45 ve Üzeri	55	257,04				
HLA	20-24	13	293,85	9,043	5	0,107	Yoktur
	25-29	97	252,87				
	30-34	123	264,20				
	35-39	134	254,96				
	40-44	78	245,89				
	45 ve Üzeri	55	201,11				
HLB	20-24	13	255,31	6,043	5	0,302	Yoktur
	25-29	97	252,43				
	30-34	123	257,20				
	35-39	134	247,01				
	40-44	78	270,64				
	45 ve Üzeri	55	210,91				
HLC	20-24	13	346,50	13,054	5	0,023	**Vardır**
	25-29	97	266,17				
	30-34	123	253,19				
	35-39	134	239,84				
	40-44	78	259,53				
	45 ve Üzeri	55	207,31				
HLD	20-24	13	223,27	5,370	5	0,372	Yoktur
	25-29	97	229,27				
	30-34	123	262,06				
	35-39	134	253,60				
	40-44	78	268,81				

Ek 17 (Devam)

	45 ve Üzeri	55	235,00				
HLE	20-24	13	287,42	7,525	5	0,184	Yoktur
	25-29	97	252,49				
	30-34	123	268,92				
	35-39	134	243,34				
	40-44	78	253,45				
	45 ve Üzeri	55	210,33				
HLF	20-24	13	274,00	5,909	5	0,315	Yoktur
	25-29	97	245,09				
	30-34	123	261,33				
	35-39	134	256,12				
	40-44	78	255,42				
	45 ve Üzeri	55	209,59				
HLG	20-24	13	242,23	4,176	5	0,524	Yoktur
	25-29	97	242,52				
	30-34	123	258,33				
	35-39	134	259,81				
	40-44	78	256,25				
	45 ve Üzeri	55	218,19				
PPSA	20-24	13	269,23	1,836	5	0,871	Yoktur
	25-29	97	264,50				
	30-34	123	248,59				
	35-39	134	250,22				
	40-44	78	239,52				
	45 ve Üzeri	55	241,92				
PPSB	20-24	13	239,23	1,860	5	0,868	Yoktur
	25-29	97	256,09				
	30-34	123	245,67				
	35-39	134	257,67				
	40-44	78	234,59				
	45 ve Üzeri	55	259,20				
PPSC	20-24	13	174,65	5,124	5	0,401	Yoktur
	25-29	97	239,55				
	30-34	123	261,53				
	35-39	134	253,34				
	40-44	78	253,08				
	45 ve Üzeri	55	252,50				
PPSD	20-24	13	256,54	1,557	5	0,906	Yoktur
	25-29	97	265,32				
	30-34	123	245,60				
	35-39	134	248,64				
	40-44	78	241,69				
	45 ve Üzeri	55	250,92				
OVDA	20-24	13	279,12	4,969	5	0,420	Yoktur
	25-29	97	269,51				
	30-34	123	256,24				
	35-39	134	237,40				
	40-44	78	233,99				
	45 ve Üzeri	55	252,69				
OVDC	20-24	13	282,65	1,727	5	0,885	Yoktur
	25-29	97	244,56				
	30-34	123	260,03				

Ek 17 (Devam)

	35-39	134	244,92				
	40-44	78	247,51				
	45 ve Üzeri	55	249,90				
OVDD	20-24	13	237,50	0,782	5	0,978	Yoktur
	25-29	97	251,70				
	30-34	123	246,44				
	35-39	134	253,96				
	40-44	78	243,92				
	45 ve Üzeri	55	261,45				
OVDE	20-24	13	284,42	9,775	5	0,082	Yoktur
	25-29	97	275,93				
	30-34	123	264,36				
	35-39	134	228,64				
	40-44	78	229,58				
	45 ve Üzeri	55	249,57				
DOIA	20-24	13	281,88	16,355	5	0,006	**Vardır**
	25-29	97	301,20				
	30-34	123	232,05				
	35-39	134	238,51				
	40-44	78	239,04				
	45 ve Üzeri	55	240,40				
DOIB	20-24	13	273,12	3,841	5	0,573	Yoktur
	25-29	97	259,79				
	30-34	123	244,60				
	35-39	134	238,65				
	40-44	78	271,93				
	45 ve Üzeri	55	240,44				
DOIC	20-24	13	260,88	6,389	5	0,270	Yoktur
	25-29	97	279,64				
	30-34	123	246,29				
	35-39	134	250,38				
	40-44	78	232,10				
	45 ve Üzeri	55	232,45				
DOID	20-24	13	244,92	5,058	5	0,409	Yoktur
	25-29	97	271,85				
	30-34	123	255,99				
	35-39	134	250,59				
	40-44	78	228,77				
	45 ve Üzeri	55	232,51				

Ek 18

Kurumdaki Çalışma Süresi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	0-12 Ay	51	241,12	1,828	3	0,609	Yoktur
	13-36 Ay	73	266,05				
	37-60 Ay	70	261,89				
	61 Ay ve Üzeri	306	245,75				
PPS	0-12 Ay	51	261,58	2,454	3	0,484	Yoktur
	13-36 Ay	73	270,46				
	37-60 Ay	70	252,75				
	61 Ay ve Üzeri	306	243,38				
DOI	0-12 Ay	51	295,10	9,716	3	0,021	**Vardır**
	13-36 Ay	73	260,44				
	37-60 Ay	70	271,06				
	61 Ay ve Üzeri	306	235,99				
OVD	0-12 Ay	51	272,65	3,583	3	0,310	Yoktur
	13-36 Ay	73	259,19				
	37-60 Ay	70	266,20				
	61 Ay ve Üzeri	306	241,14				
HLA	0-12 Ay	51	248,54	5,771	3	0,123	Yoktur
	13-36 Ay	73	267,73				
	37-60 Ay	70	280,41				
	61 Ay ve Üzeri	306	239,87				
HLB	0-12 Ay	51	253,34	3,404	3	0,333	Yoktur
	13-36 Ay	73	267,41				
	37-60 Ay	70	269,56				
	61 Ay ve Üzeri	306	241,63				
HLC	0-12 Ay	51	264,73	3,585	3	0,310	Yoktur
	13-36 Ay	73	269,45				
	37-60 Ay	70	262,09				
	61 Ay ve Üzeri	306	240,96				
HLD	0-12 Ay	51	230,92	1,340	3	0,720	Yoktur
	13-36 Ay	73	260,87				
	37-60 Ay	70	251,39				
	61 Ay ve Üzeri	306	251,08				
HLE	0-12 Ay	51	239,75	3,162	3	0,367	Yoktur
	13-36 Ay	73	277,16				
	37-60 Ay	70	252,31				
	61 Ay ve Üzeri	306	245,52				
HLF	0-12 Ay	51	245,68	1,153	3	0,764	Yoktur
	13-36 Ay	73	261,23				
	37-60 Ay	70	261,64				
	61 Ay ve Üzeri	306	246,20				
HLG	0-12 Ay	51	230,86	1,062	3	0,786	Yoktur
	13-36 Ay	73	253,23				
	37-60 Ay	70	252,73				
	61 Ay ve Üzeri	306	252,61				
PPSA	0-12 Ay	51	251,05	5,225	3	0,156	Yoktur
	13-36 Ay	73	262,58				
	37-60 Ay	70	281,11				

Ek 18 (Devam)

	61 Ay ve Üzeri	306	240,52				
PPSB	0-12 Ay	51	262,80	3,657	3	0,301	Yoktur
	13-36 Ay	73	274,03				
	37-60 Ay	70	256,39				
	61 Ay ve Üzeri	306	241,49				
PPSC	0-12 Ay	51	232,07	1,838	3	0,607	Yoktur
	13-36 Ay	73	265,34				
	37-60 Ay	70	243,67				
	61 Ay ve Üzeri	306	251,59				
PPSD	0-12 Ay	51	288,99	5,992	3	0,112	Yoktur
	13-36 Ay	73	266,20				
	37-60 Ay	70	245,79				
	61 Ay ve Üzeri	306	241,42				
OVDA	0-12 Ay	51	260,09	1,654	3	0,647	Yoktur
	13-36 Ay	73	255,78				
	37-60 Ay	70	264,39				
	61 Ay ve Üzeri	306	244,47				
OVDC	0-12 Ay	51	252,65	2,227	3	0,527	Yoktur
	13-36 Ay	73	245,43				
	37-60 Ay	70	272,81				
	61 Ay ve Üzeri	306	246,25				
OVDD	0-12 Ay	51	266,17	3,931	3	0,269	Yoktur
	13-36 Ay	73	266,17				
	37-60 Ay	70	266,76				
	61 Ay ve Üzeri	306	240,43				
OVDE	0-12 Ay	51	272,22	3,969	3	0,265	Yoktur
	13-36 Ay	73	261,19				
	37-60 Ay	70	266,81				
	61 Ay ve Üzeri	306	240,60				
DOIA	0-12 Ay	51	297,47	13,328	3	0,004	**Vardır**
	13-36 Ay	73	278,14				
	37-60 Ay	70	264,35				
	61 Ay ve Üzeri	306	232,91				
DOIB	0-12 Ay	51	294,92	6,225	3	0,101	Yoktur
	13-36 Ay	73	240,17				
	37-60 Ay	70	259,39				
	61 Ay ve Üzeri	306	243,53				
DOIC	0-12 Ay	51	289,75	11,238	3	0,011	**Vardır**
	13-36 Ay	73	258,94				
	37-60 Ay	70	282,00				
	61 Ay ve Üzeri	306	234,74				
DOID	0-12 Ay	51	266,91	4,391	3	0,222	
	13-36 Ay	73	264,83				
	37-60 Ay	70	269,89				
	61 Ay ve Üzeri	306	239,91				

Ek 19

Toplam Çalışma Süresi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	0-60 Ay	84	239,68	3,840	3	0,279	Yoktur
	61-84 Ay	64	272,26				
	85-120 Ay	89	267,30				
	121 Ay ve Üzeri	263	242,98				
PPS	0-60 Ay	84	241,16	0,827	3	0,843	Yoktur
	61-84 Ay	64	259,77				
	85-120 Ay	89	245,01				
	121 Ay ve Üzeri	263	253,08				
DOI	0-60 Ay	84	270,55	4,538	3	0,209	Yoktur
	61-84 Ay	64	268,20				
	85-120 Ay	89	254,89				
	121 Ay ve Üzeri	263	238,30				
OVD	0-60 Ay	84	257,73	3,772	3	0,287	Yoktur
	61-84 Ay	64	260,25				
	85-120 Ay	89	270,13				
	121 Ay ve Üzeri	263	239,17				
HLA	0-60 Ay	84	248,59	3,512	3	0,319	Yoktur
	61-84 Ay	64	269,23				
	85-120 Ay	89	267,33				
	121 Ay ve Üzeri	263	240,86				
HLB	0-60 Ay	84	244,11	2,762	3	0,430	Yoktur
	61-84 Ay	64	267,53				
	85-120 Ay	89	265,96				
	121 Ay ve Üzeri	263	243,16				
HLC	0-60 Ay	84	260,86	4,868	3	0,182	Yoktur
	61-84 Ay	64	279,54				
	85-120 Ay	89	254,36				
	121 Ay ve Üzeri	263	238,82				
HLD	0-60 Ay	84	219,00	5,512	3	0,138	Yoktur
	61-84 Ay	64	263,42				
	85-120 Ay	89	264,80				
	121 Ay ve Üzeri	263	252,58				
HLE	0-60 Ay	84	247,32	4,340	3	0,227	Yoktur
	61-84 Ay	64	280,75				
	85-120 Ay	89	259,57				
	121 Ay ve Üzeri	263	241,09				
HLF	0-60 Ay	84	243,75	2,837	3	0,417	Yoktur
	61-84 Ay	64	275,31				
	85-120 Ay	89	257,92				
	121 Ay ve Üzeri	263	244,11				
HLG	0-60 Ay	84	233,43	4,393	3	0,222	Yoktur
	61-84 Ay	64	260,99				
	85-120 Ay	89	274,64				
	121 Ay ve Üzeri	263	245,23				
PPSA	0-60 Ay	84	244,46	1,657	3	0,647	Yoktur
	61-84 Ay	64	265,52				
	85-120 Ay	89	260,71				

Ek 19 (Devam)

	121 Ay ve Üzeri	263	245,32				
PPSB	0-60 Ay	84	249,91	0,237	3	0,971	Yoktur
	61-84 Ay	64	257,00				
	85-120 Ay	89	245,61				
	121 Ay ve Üzeri	263	250,76				
PPSC	0-60 Ay	84	221,05	5,152	3	0,161	Yoktur
	61-84 Ay	64	248,70				
	85-120 Ay	89	247,96				
	121 Ay ve Üzeri	263	261,21				
PPSD	0-60 Ay	84	257,30	1,129	3	0,770	Yoktur
	61-84 Ay	64	263,55				
	85-120 Ay	89	242,14				
	121 Ay ve Üzeri	263	247,98				
OVDA	0-60 Ay	84	259,42	2,941	3	0,401	Yoktur
	61-84 Ay	64	268,19				
	85-120 Ay	89	257,80				
	121 Ay ve Üzeri	263	240,88				
OVDC	0-60 Ay	84	242,92	1,961	3	0,581	Yoktur
	61-84 Ay	64	244,34				
	85-120 Ay	89	268,52				
	121 Ay ve Üzeri	263	248,32				
OVDD	0-60 Ay	84	247,11	1,024	3	0,795	Yoktur
	61-84 Ay	64	263,31				
	85-120 Ay	89	257,46				
	121 Ay ve Üzeri	263	246,11				
OVDE	0-60 Ay	84	267,98	7,659	3	0,054	Yoktur
	61-84 Ay	64	273,16				
	85-120 Ay	89	267,08				
	121 Ay ve Üzeri	263	233,79				
DOIA	0-60 Ay	84	289,81	10,088	3	0,018	**Vardır**
	61-84 Ay	64	258,66				
	85-120 Ay	89	256,43				
	121 Ay ve Üzeri	263	233,95				
DOIB	0-60 Ay	84	252,71	1,387	3	0,709	Yoktur
	61-84 Ay	64	268,86				
	85-120 Ay	89	250,14				
	121 Ay ve Üzeri	263	245,45				
DOIC	0-60 Ay	84	261,61	6,036	3	0,110	Yoktur
	61-84 Ay	64	281,81				
	85-120 Ay	89	256,79				
	121 Ay ve Üzeri	263	237,21				
DOID	0-60 Ay	84	259,58	3,412	3	0,332	Yoktur
	61-84 Ay	64	272,58				
	85-120 Ay	89	256,57				
	121 Ay ve Üzeri	263	240,17				

Ek 20

Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	Kruskal-Wallis H	df	p	α=0,05'e göre Anlamlı Farklılık
HL	0-12 Ay	198	235,62	3,953	3	0,267	Yoktur
	13-36 Ay	192	256,59				
	37-60 Ay	66	270,77				
	61 Ay ve Üzeri	44	260,50				
PPS	0-12 Ay	198	245,58	6,882	3	0,076	Yoktur
	13-36 Ay	192	238,96				
	37-60 Ay	66	290,73				
	61 Ay ve Üzeri	44	262,64				
DOI	0-12 Ay	198	249,20	0,798	3	0,850	Yoktur
	13-36 Ay	192	251,17				
	37-60 Ay	66	261,55				
	61 Ay ve Üzeri	44	236,88				
OVD	0-12 Ay	198	249,38	4,355	3	0,226	Yoktur
	13-36 Ay	192	239,96				
	37-60 Ay	66	282,78				
	61 Ay ve Üzeri	44	253,11				
HLA	0-12 Ay	198	242,39	3,027	3	0,387	Yoktur
	13-36 Ay	192	248,04				
	37-60 Ay	66	276,80				
	61 Ay ve Üzeri	44	258,25				
HLB	0-12 Ay	198	240,25	2,053	3	0,562	Yoktur
	13-36 Ay	192	253,26				
	37-60 Ay	66	264,14				
	61 Ay ve Üzeri	44	264,10				
HLC	0-12 Ay	198	242,02	2,483	3	0,478	Yoktur
	13-36 Ay	192	250,85				
	37-60 Ay	66	256,20				
	61 Ay ve Üzeri	44	278,59				
HLD	0-12 Ay	198	225,19	13,085	3	0,004	**Vardır**
	13-36 Ay	192	257,70				
	37-60 Ay	66	292,27				
	61 Ay ve Üzeri	44	270,32				
HLE	0-12 Ay	198	235,15	3,900	3	0,273	Yoktur
	13-36 Ay	192	261,77				
	37-60 Ay	66	262,68				
	61 Ay ve Üzeri	44	252,11				
HLF	0-12 Ay	198	245,92	2,169	3	0,538	Yoktur
	13-36 Ay	192	254,75				
	37-60 Ay	66	266,36				
	61 Ay ve Üzeri	44	228,77				
HLG	0-12 Ay	198	234,75	4,098	3	0,251	Yoktur
	13-36 Ay	192	259,04				
	37-60 Ay	66	260,89				
	61 Ay ve Üzeri	44	268,56				
PPSA	0-12 Ay	198	247,14	9,117	3	0,028	**Vardır**
	13-36 Ay	192	235,13				
	37-60 Ay	66	294,30				

Ek 19 (Devam)

	61 Ay ve Üzeri	44	266,99				
PPSB	0-12 Ay	198	246,58	3,118	3	0,374	Yoktur
	13-36 Ay	192	245,34				
	37-60 Ay	66	279,53				
	61 Ay ve Üzeri	44	247,13				
PPSC	0-12 Ay	198	237,16	10,140	3	0,017	**Vardır**
	13-36 Ay	192	242,61				
	37-60 Ay	66	287,95				
	61 Ay ve Üzeri	44	288,80				
PPSD	0-12 Ay	198	251,09	2,583	3	0,460	Yoktur
	13-36 Ay	192	240,54				
	37-60 Ay	66	271,39				
	61 Ay ve Üzeri	44	259,98				
OVDA	0-12 Ay	198	248,20	0,566	3	0,904	Yoktur
	13-36 Ay	192	247,94				
	37-60 Ay	66	260,41				
	61 Ay ve Üzeri	44	257,16				
OVDC	0-12 Ay	198	248,62	0,994	3	0,803	Yoktur
	13-36 Ay	192	245,94				
	37-60 Ay	66	262,62				
	61 Ay ve Üzeri	44	260,68				
OVDD	0-12 Ay	198	245,16	4,564	3	0,207	Yoktur
	13-36 Ay	192	248,02				
	37-60 Ay	66	284,24				
	61 Ay ve Üzeri	44	234,76				
OVDE	0-12 Ay	198	253,18	5,582	3	0,134	Yoktur
	13-36 Ay	192	235,04				
	37-60 Ay	66	281,42				
	61 Ay ve Üzeri	44	259,49				
DOIA	0-12 Ay	198	246,27	0,992	3	0,803	Yoktur
	13-36 Ay	192	252,64				
	37-60 Ay	66	263,77				
	61 Ay ve Üzeri	44	240,34				
DOIB	0-12 Ay	198	247,83	0,725	3	0,867	Yoktur
	13-36 Ay	192	256,21				
	37-60 Ay	66	250,51				
	61 Ay ve Üzeri	44	237,58				
DOIC	0-12 Ay	198	249,35	0,112	3	0,990	Yoktur
	13-36 Ay	192	253,03				
	37-60 Ay	66	249,21				
	61 Ay ve Üzeri	44	246,55				
DOID	0-12 Ay	198	252,09	0,641	3	0,887	Yoktur
	13-36 Ay	192	249,80				
	37-60 Ay	66	257,44				
	61 Ay ve Üzeri	44	235,99				