

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PROSOSYAL DAVRANIŞTANIMLILIK TARZININ ROLÜ:
MİLLETVEKİLLERİN DANIŞMANLIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa PEK

1103810032

İletme Anabilim Dalı

İletme Programı

Doç. Dr. Zeynep Gökhan ÖZBİLGEN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünün 1103810032 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa İPEK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı, “PROSOSYAL DAVRANIŞTA LİDERLİK TARZININ ROLÜ:MİLLETVEKİLİ-DANIŞMAN İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. İzzet Gökhan ÖZBİLGİN**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Nevin YÖRÜK**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi

Doç. Dr. İzzet Gökhan ÖZBİLGİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

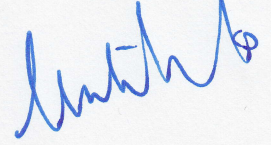
Tez Savunma Tarihi: 20 Şubat 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum, “Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02.01.2014

Mustafa İPEKİ



ÖNSÖZ

Kurumlar çalı anları ile ba arıya ula ır. Çalı anların kendilerinden bekleneni ortaya koyması, bunun yanında da ki ili i, lidere ve kuruma duydu u güvenle beklenenin ötesinde prososyal davranı sergilemesi, olması gereken ve beklenen bir durumdur. deal hedeflere ula mak, kurumlar için en büyük hedeftir.

Bir kurumun ba arıya ula ması, hedefleri do rultusunda ilerlemesi için bütün kaynakların yanında, onları yönetecek iyi liderlere ihtiyaç vardır. Liderin kurumsal i leyi sürecindeki katkılarının yanında, liderlik tarzının da çalı anlar üzerinde yarattı ı sinerji ve atmosferin, kurumun hedefleri üzerinde yönlendirici ve belirleyici etkisi vardır. Bu dü ünceden yola çıkılarak, çalı mada milletvekillerinin liderlik tarzının danı manların prososyal davranı sergilemesindeki etkisi ara tırılmı tır.

Bu çerçevede birlikte çalı tı ım için kendimi ansılı kabul etti im, ilk günden bu yana bana duydu u sonsuz güven, yönlendiricilik, kolayla tırıcılık, olgunluk ve tevazu ile bu çalı manın ortaya çıkmasında deste i, donanım ve birikimiyle katkıları için hocam ve yüksek lisans tez danı manım, Doç. Dr. zzet Gökhan ÖZB LG N'e öncelikle te ekkür ederim.

Yo un mesaisine ra men vakit ayırarak, analiz ve çözümlemelerde en büyük deste i veren Dr. Yüksel VARDAR'a da içten te ekkürlerimi sunmak isterim.

Çalı ma konusunu belirlememde, tasla ı hazırlamamda büyük katkıları olan, her a amada yardıma ko an sevgili dostum, Doç. Dr. Kür at ÖZDA LI'ya da sonsuz te ekkürlerimle.

Tez ablonumu hazırlayan ve yaptı ım düzeltmelerde eme i olan lkay ARIÖZ'e, yapıcı önerileri ve moral yükselten destekleri için Doç. Dr. Çetin Murat HAZAR ve Yard. Doç. Dr. Ahmet SARITA 'a, bana olan inançları ile güç veren M. Fatih YAS N, M. O uz ENOL, Erol ERBAY, Taner TÜKELAY, Recai YILDIZ, Necil NED MO LU, Mahmut DE RMENC ba ta olmak üzere yardımcı olan bütün dostlarıma ve arkadaş larıma çok minnettarım. Sa olun, var olun.

Beni Yüksek Lisans e itimi için motive eden, bu çalı maya zaman ayırmama fırsat veren, önerileri ile yönlendiren, kritik noktalarda yapıcı ele tirilerde bulunarak, daha detaylı bir ara tırma ortaya çıkmasına neden olan Antalya Milletvekili Sadık BADAĞ'a ayrıca te ekkür ederim.

Son te ekkürüm, bitmeyen ihtiyaç ve isteklerime sabırla katlanan, da mıklı ımı anlayı la kar ılayan e im I il ve o lum Berker Tunga için. Onlar olmasa tezimi bitiremezdim.

Ç NDEK LER

ÖNSÖZ	iv
Ç NDEK LER	v
TABLO L STES	viii
EK L L STES	xi
KISALTMALAR	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
G R	1
B R NC BÖLÜM	3
1. PROSOSYAL DAVRANI LAR	3
1.1 Tanım ve Kavramlar.....	3
1.2 Prososyal Davranı ın Geli im Süreci	6
1.3 Prososyal Davranı ın Kuramsal Temelleri.....	8
1.4 Prososyal Davranı ın Sergilenmesine Temel Olu turan Kavramlar	10
1.5 Prososyal Davranı ın Belirleyicileri.....	11
1.6 Prososyal Davranı ın Boyutları.....	12
1.7 Prososyal Davranı ların Sonuçları ve Örgütsel Ba arıya Katkısı	13
1.8 Prososyal Davranı ın Di er Boyutlarla li kisi.....	13
1.8.1 Örgütsel Vatanda lık	13
1.8.2 Örgütsel Adalet.....	17
1.8.3 Örgütsel Ba lılık	17
1.8.4 Psikolojik Sözle me.....	18
1.8.5 Örgüt klimi	18
1.8.6 Ortamı	19
1.8.7 Yardım Davranı ları	20
1.8.8 Ki ilik Özellikleri	20
1.8.9 Önyargı	21
K NC BÖLÜM	22
2. L DERL K	22
2.1 Tanım ve Kavramlar.....	22
2.2 Lider	24
2.3 Liderlikte Güç ve Güç Kaynakları	25
2.4 Liderlik Kavramının Geli im Süreci	27
2.5 Liderlik Kuramları.....	28
2.5.1 Özellikler Kuramı	29
2.5.2 Davranı sal Kuramlar	30
2.5.2.1 Ohio Üniversitesi liderlik ara tırmaları	30
2.5.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik ara tırmaları	31
2.5.2.3 Blake ve Mouton'un yönetsel ebeke kuramı.....	31
2.5.2.4 Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik do rusu kuramı	32

2.5.2.5	Bale'nin Harvard Üniversitesi ara tırması.....	33
2.5.2.6	Gary Yukl'un liderlik davranı ları kuramı	33
2.5.2.7	McGregor'un X ve Y kuramları	34
2.5.2.8	Graen'in yatay ili ki kuramı	35
2.5.2.9	Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 kuramı	35
2.5.3	Durumsallık Kuramları.....	38
2.5.3.1	Fiedler'in liderlik kuramı.....	39
2.5.3.2	Amaç-Yol kuramı	39
2.5.3.3	Hersey-Blanchard'in durumsallık kuramı	40
2.5.3.4	Reddin'in etkililik kuramı	40
2.5.3.5	Vroom-Yetton liderlik kuramı	41
2.5.4	Modern Liderlik Kuramları	41
2.5.5	Liderlik Kuramlarının De erlendirilmesi.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		43
3. LİDERLİK VE PROSOSYAL DAVRANIŞLARININ		43
3.1	Prososyal Davranış Sergilemede Etkili Liderlik	43
3.2	Liderin Astlarla İlişkinin Prososyal Davranışlara Etkisi	46
3.2.1	Astların Sahip Oldu ğu Özellikler	46
3.2.2	Yönetim Süreci	47
3.3	Liderin Rehberlik Rolünün Prososyal Davranışlara Etkisi	48
3.4	Prososyal Davranış Ekseninde Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli	49
3.4.1	Likert'e Göre Yönetim Sistemleri	50
3.4.1.1	Otoriter (Sistem 1)	50
3.4.1.2	Babacan otoriter (Sistem 2)	50
3.4.1.3	Liberal (Sistem 3)	51
3.4.1.4	Demokratik (Sistem 4).....	51
3.4.1.5	Sistem 1-Sistem 4 modelinin de ğerlenenleri	51
3.5	Liderlik Tarzlarının Prososyal Davranışla İlişkisi	54
3.5.1	Otoriter Liderlik ve Prososyal Davranışla İlişkisi	55
3.5.2	Babacan Otoriter Liderlik ve Prososyal Davranışla İlişkisi	57
3.5.3	Liberal Liderlik ve Prososyal Davranışla İlişkisi	60
3.5.4	Demokratik Liderlik ve Prososyal Davranışla İlişkisi	62
3.6	Liderlik Tarzlarının Prososyal Yönden De erlendirilmesi	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		66
4. ARAŞTIRMA		66
4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
4.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	67
4.3	Araştırmanın Modeli	67
4.4	Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezler	68
4.5	Araştırmanın Yöntemi.....	69
4.6	Ölçüm Aracı ve De ğerlenenler	71
4.7	Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	72
4.8	Evren ve Örneklem.....	81
4.9	Araştırma Bulgularının De erlendirilmesi ve Yorumlar.....	81
4.9.1	Demografik Bulgular.....	81
4.9.2	Liderlik Tarzları.....	87
4.9.2.1	Otoriter liderlik tarzı	88
4.9.2.2	Babacan otoriter liderlik tarzı	90
4.9.2.3	Liberal liderlik tarzı	92
4.9.2.4	Demokratik liderlik tarzı.....	95

4.9.2.5	Milletvekillerinin sergiledikleri liderlik tarzları	98
4.9.3	Prososyal Davranı lar	100
4.9.3.1	Rol içi prososyal davranı lar	101
4.9.3.2	Rol dı ı prososyal davranı lar.....	106
4.9.3.3	Danı manların sergiledikleri rol içi ve rol dı ı prososyal davranı lar.....	109
4.9.4	Hipotez Analizleri	110
4.9.4.1	Hipotez 1.....	111
4.9.4.2	Hipotez 2.....	113
4.9.4.3	Hipotez 3.....	115
4.9.4.4	Hipotez 4.....	116
4.9.4.5	Hipotez 5.....	118
4.9.4.6	Hipotez 6.....	120
4.9.4.7	Hipotez 7.....	122
4.9.4.8	Hipotez 8.....	123
4.9.5	Model Önerisi	127
BE NC BÖLÜM	131
5. SONUÇLAR VE ÖNER LER	131
5.1	Sonuçlar.....	131
5.2	Öneriler.....	138
KAYNAKÇA	140
EKLER	148
EK A-UYGULANAN ANKET METN	149
EK B-TÜRK YE BÜYÜK M LLET MECL S	152
EK C-M LLETVEK L	156
EK D-DANI MAN	157
ÖZGEÇM	161

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1:	Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modeli.....	36
Tablo 2.2:	Likert'in modelinde varsayım, davranış ve özellikler	36
Tablo 4.1:	Vekillerin liderlik yaklaşımları doğrultucu faktör analizi modifikasyon indisleri.	76
Tablo 4.2:	Milletvekillerinin liderlik yaklaşımları anketi gözlenen de iken ile örtük de ikenler arasındaki Beta ve T değerleri.....	77
Tablo 4.3:	Danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışları faktör analizi modifikasyon indisleri.	79
Tablo 4.4:	Danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışları anketi gözlenen de iken ile örtük de ikenler arasındaki Beta ve T değerleri.....	80
Tablo 4.5:	Danışmanların demografik özellikleri.....	81
Tablo 4.6:	Milletvekillerinin demografik özellikleri.	85
Tablo 4.7:	Otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.....	88
Tablo 4.8:	Otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.....	89
Tablo 4.9:	Otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.....	89
Tablo 4.10:	Milletvekilinin uyguladığı otoriter liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.	89
Tablo 4.11:	Otoriter liderlik tarzı de ikeninin özet istatistikleri tablosu.	90
Tablo 4.12:	Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.	90
Tablo 4.13:	Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.	91
Tablo 4.14:	Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.	91
Tablo 4.15:	Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.	91
Tablo 4.16:	Milletvekilinin uyguladığı babacan otoriter liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.	92
Tablo 4.17:	Babacan otoriter liderlik tarzı de ikeninin özet istatistikleri tablosu.....	92
Tablo 4.18:	Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.....	93
Tablo 4.19:	Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.....	93
Tablo 4.20:	Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.....	93

Tablo 4.21:	Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.....	94
Tablo 4.22:	Milletvekillerinin uyguladığı liberal liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.	94
Tablo 4.23:	Liberal liderlik tarzı değişkeninin özet istatistikleri tablosu.	94
Tablo 4.24:	Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.	95
Tablo 4.25:	Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.	95
Tablo 4.26:	Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.	96
Tablo 4.27:	Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.	96
Tablo 4.28:	Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (5) frekans dağılımı tablosu.	96
Tablo 4.29:	Milletvekilinin uyguladığı demokratik liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.	97
Tablo 4.30:	Demokratik liderlik tarzı değişkeninin özet istatistikleri tablosu.....	97
Tablo 4.31:	Danışmanların cevaplarına göre milletvekillerinin baskın liderlik tarzlarını belirleyen değişkenin frekans tablosu (Detaylı).....	98
Tablo 4.32:	Danışmanların cevaplarına göre milletvekillerinin baskın liderlik tarzlarını belirleyen değişkenin frekans tablosu.	99
Tablo 4.33:	Milletvekillerinin demografik özelliklerinin baskın liderlik tarzları ile çaprazlanması.	99
Tablo 4.34:	Rol içi prososyal davranış boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.	102
Tablo 4.35:	Rol içi prososyal davranış boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.	102
Tablo 4.36:	Rol içi prososyal davranış boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.	102
Tablo 4.37:	Rol içi prososyal davranış boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.	103
Tablo 4.38:	Rol içi prososyal davranış boyut belirleme sorusu (5) frekans dağılımı tablosu.	103
Tablo 4.39:	Rol içi prososyal davranış tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.....	103
Tablo 4.40:	Rol içi prososyal davranış değişkeninin özet istatistikleri tablosu...	104
Tablo 4.41:	Danışmanların demografik özellikleri ile rol içi prososyal davranışların Ki-kare analizleri.	104
Tablo 4.42:	Rol dışı prososyal davranış boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.	106
Tablo 4.43:	Rol dışı prososyal davranış boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.	106
Tablo 4.44:	Rol dışı prososyal davranış boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.	106
Tablo 4.45:	Rol dışı prososyal davranış boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.	107
Tablo 4.46:	Rol dışı prososyal davranış tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.....	107
Tablo 4.47:	Rol dışı prososyal davranış değişkeninin özet istatistikleri tablosu.	107

Tablo 4.48:	Danı manların demografik özellikleri ile rol dı 1 prososyal davranı larının Ki-kare analizleri.	108
Tablo 4.49:	Danı manların baskın rol içi ve rol dı 1 prososyal davranı sergileme özet istatisti i.	109
Tablo 4.50:	Hesaplanan de i kenlerin özet bilgileri.....	110
Tablo 4.51:	Milletvekillerinin liderlik tarzlarının danı manlarının rol içi ve rol dı 1 davranı larına etkisi.	111
Tablo 4.52:	Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.	112
Tablo 4.53:	Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol dı 1 prososyal davranı larına etkisi.	113
Tablo 4.54:	Milletvekillerinin demografik özelliklerinin otoriter liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.	113
Tablo 4.55:	Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.	115
Tablo 4.56:	Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol dı 1 prososyal davranı larına etkisi.	116
Tablo 4.57:	Milletvekillerinin demografik özelliklerinin babacan otoriter tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.	117
Tablo 4.58:	Milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.	119
Tablo 4.59:	Milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danı manlarının rol dı 1 prososyal davranı larına etkisi.	120
Tablo 4.60:	Milletvekillerinin demografik özelliklerinin liberal liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.	120
Tablo 4.61:	Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.	122
Tablo 4.62:	Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol dı 1 prososyal davranı larına etkisi.	123
Tablo 4.63:	Milletvekillerinin demografik özelliklerinin demokratik liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.	124
Tablo 4.64:	Danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı 1 prososyal davranı larının varyans analizleri.	125
Tablo 4.65:	Regresyon analizi modellemesinde rol içi prososyal davranı	128
Tablo 4.66:	Regresyon analizi modellemesinde rol dı 1 prososyal davranı	129
Tablo 5.1:	Hipotezlerin gösterimi tablosu	131

EK L L STES

ekil 1.1:	Teorik model .	12
ekil 2.1:	Özellikler kuramına göre liderlik .	29
ekil 2.2:	Ortam ko ulları ile liderlik davranı nın ili kileri.	38
ekil 3.1:	Örgütün ba arısı ile liderin çalı ana yönelik tutumu arasındaki ili kileri etkileyen de i kenler	45
ekil 4.1:	Ara tırma modeli	68
ekil 4.2:	Milletvekillerinin liderlik anlayı ı yol diyagramı (Standardize edilmi Beta de erleri).	74
ekil 4.3:	Milletvekillerinin liderlik anlayı ı yol diyagramı (Tahmin (Estimate) de erleri).	75
ekil 4.4:	Milletvekillerinin liderlik anlayı ı yol diyagramı (T-de erleri).	76
ekil 4.5:	Danı manların rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı ları yol diyagramı (Standardize edilmi Beta de erleri).	78
ekil 4.6:	Danı manların rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı ları yol diyagramı (Tahmin (Estimate) de erleri).	79
ekil 4.7:	Danı manların rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı ları yol diyagramı (T-de erleri).	80
ekil 4.8:	Milletvekillerinin liderlik tarzlarının ortalama ve standart sapmaları.	88
ekil 4.9:	Otoriter liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.	90
ekil 4.10:	Babacan otoriter liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.	92
ekil 4.11:	Liberal liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.	95
ekil 4.12:	Demokratik liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.	97
ekil 4.13:	Baskın liderlik tarzlarının kategorik de i kene göre görünü ü.	99
ekil 4.14:	Rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı ların ortalama ve standart sapmaları.	101
ekil 4.15:	Rol içi prososyal davranı ların kategorik de i kene göre görünü ü.	104
ekil 4.16:	Rol dı ı 1 prososyal davranı ların kategorik de i kene göre görünü ü.	108
ekil 4.17:	Prososyal davranı ların kategorik de i kene göre görünü ü.	110
ekil 4.18:	Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı larına etkisi.	112
ekil 4.19:	Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı larına etkisi. ..	116
ekil 4.20:	Milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı larına etkisi.	119
ekil 4.21:	Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı 1 prososyal davranı larına etkisi.	123

KISALTMALAR

TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
Mlv.	:	Milletvekili
Dan.	:	Danışman
KM	:	Kurucu Meclis
MBK	:	Milli Birlik Komitesi
TM	:	Temsilciler Meclisi
MGK	:	Milli Güvenlik Konseyi
DM	:	Danışma Meclisi
PD	:	Prososyal davranışlar
R PD	:	Rol içi prososyal davranış
RDPD	:	Rol dışı prososyal davranış
OLT	:	Otoriter liderlik tarzı
BOLT	:	Babacan otoriter liderlik tarzı
LLT	:	Liberal liderlik tarzı
DLT	:	Demokratik liderlik tarzı
Vb.	:	Ve benzeri
V.d.	:	Ve diğerleri

ÖZET

PROSOSYAL DAVRANI TA L DERL K TARZININ ROLÜ: M LLETVEK L -DANI MAN L K S ÜZER NE B R ARA TIRMA

PEK, Mustafa

Yüksek Lisans, İletme Bilim Dalı

Tez Danı manı: Doç. Dr. zzet Gökhan ÖZB LG N

ubat-2014, 139 sayfa

Günümüzde, kurumsal yapıya sahip örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanlarının biçimsel rol gereklerinin yanı sıra, prososyal davranı sergilemeleri zorunluluk haline gelmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının çeşitlilik ve önem kazanması, bütün örgütleri bu alanda ara tırma ve çalışmaya zorlamaktadır. Ülkemizde TBMM ile ilgili yapılan çalışmalar, daha çok parlamenter yapı, parlamentoların oluşum biçimleri, çalışmaya ko ulları, parlamenterlerin nitelikleri ile tutum ve davranı larına yönelik olup, milletvekillerinin ve parlamento çalışanlarının görüşlerini de erlendiren çalışmalar çok azdır. Milletvekillerinin liderlik tarzları ve danı manların prososyal davranı larını içeren bilimsel bir çalışmaya ise yapılmamıştır. Ara tırmada, milletvekillerinin uyguladıkları otoriter, babacan otoriter, liberal ve demokratik liderlik tarzlarının, danı manların sergiledi i rol içi ve rol dışı prososyal davranı lara etkisinin incelenerek, TBMM başkanlığına milletvekillerine ve danı manlara durum belirleyici ve yol gösterici nitelikte sonuçlar elde edilmesi amaçlanmıştır. 519 milletvekili danı manından 385 danı mana uygulanan anket ile elde edilen veriler, Korelasyon, (t) testi, Regresyon, Ki-kare, ANOVA analizleri ile de erlendirilmi ve liderlik tarzları ile prososyal davranı lar arasında ili ki bulundu u istatistiksel olarak ispat edilmiştir. Otoriter liderlik tarzı ile do rudan ve olumsuz bir ili ki, babacan otoriter liderlik tarzı ile do ru yönlü, do rusal ve güçlü bir ili ki, demokratik liderlik tarzı do ru yönlü, do rusal ve güçlü bir ili ki vardır.

Liberal liderlik tarzında ise beklentilerin aksine, ters yönlü, do rusal ve güçlü bir ili ki oldu u ortaya çıkmı tır. Ayrıca rol içi ve rol dı ı prososyal davranı lar arasında do ru yönde ve olumlu güçlü bir ili ki bulunmu tur. Milletvekillerinin uyguladıkları liderlik tarzları da sırasıyla, babacan otoriter, demokratik, otoriter ve liberal tarzlar olarak tespit edilmi tir. Analiz boyutunu ön plana alan, saha ara tırmasına dayanan bu ara tırmanın bilimsel çalı malara katkı sa layaca ı dü ünülmektedir.

Anahtar kelimeler: TBMM, Liderlik, Prososyal Davranı , Milletvekili, Danı man

ABSTRACT

ROLE OF LEADERSHIP STYLE ON PRO-SOCIAL BEHAVIOUR: A RESEARCH ON RELATIONSHIP BETWEEN PARLIAMENT MEMBERS AND THEIR ADVISORS

PEK, Mustafa

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor zzet Gökhan ÖZB LG N

February-2014, 139 pages

Today, in order to achieve success in organizations with corporate structure, employees have become compulsory to exhibit the formal role as well as prosocial behaviour. The diversity and gaining importance of human resource practices make all organizations do research and work in this area. In our country, the studies conducted related to Turkish Parliament are more on parliamentary structure, the formation forms of parliaments, working conditions, parliamentarians' qualities, attitudes and behaviours, but those of dealing with opinions of Member of Parliaments and parliamentaries are very rare. A scientific study on leadership style of members of parliament and prosocial behaviours of advisors has not conducted yet. In this study, it was aimed to attain directive and determinative results for head of Turkish Parliament, members of parliament and advisors by examining the effect of behaviours such as authoritarian, paternalistic authoritarian, liberal and democratic leadership style enacted by members of parliament on in-role and extra-rol behaviours of advisors. Of 519 advisors of member of parliament, 385 were applied to questionnaire, and data obtained from survey were analyzed with Correlation, (t) test, regression, chi-square, ANOVA and it has been proved that there is statistically correlation between leadership style and prosocial behavior. There are directly and negatively correlation with authoritarian leadership style, directly, linear and strong correlation with paternalistic authoritarian leadership style, directly and strong correlation with democratic leadership style. Contary to expectations, negatively,

directly and strong correlation has emerged in liberal leadership style. Also, there are a strong and directly correlation between in-role and extra-role of prosocial behaviours. The leadership style conducted by members of parliament has been appeared to be respectively in paternalistic authoritarian, democratic, authoritarian and liberal manner. This study, prioritising research dimension, based on field research, is expected to contribute to following scientific studies.

Keywords: Turkish Parliament, Leadership, Prosocial Behavior, Member of Parliament (MP), Advisor

G R

Günümüzde nitelikli insan faktörünün etkinlik açısından değerlendirilmesi ve sergilenen olumlu sosyal davranışların en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir. Milletvekillerinin yasama faaliyetlerinde daha etkili olabilmeleri için çeşitli konularda belirli uzmanlık alanları, donanımlı, bürokrasiyi ve devleti tanıyan, deneyimli danışmanlara ihtiyacı vardır. Normal şartlar altında danışmanlık hizmeti bir destek görevi niteliindedir, örgütün üretimine doğrudan katkı yapmaz. Ancak TBMM’nde bu tanım geçerli değildir. Danışman, yaptıkları ve yapmadıkları ile milletvekilinin siyasi kariyerine katkı sağlayabilir veya son verebilir.

Prososyal davranış, biçimsel davranışların dışında, bireylerin yetiştirildiği kültürün etkisiyle, liderin yönetim davranışlarını algılayıcı biçimine ve kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan, manevi tatmin dışında getirisi olmayan, gönüllülük temelli, yapılmadığında ceza gerektirmeyen olumlu sosyal davranış olarak tanımlanabilir. Sergilendiğinde, örgüt içerisindeki morali yükseltir, çalışanlar arasında işbirliği ve ekip anlayışını güçlendirir, birbirlerine ve örgüte bağlılıklarını sağlayarak, kurumsal ve bireysel hedefleri ortak bir çizgide buluşturur, iş tatminini arttıran davranış biçimidir.

Liderlik, insanların varoluşu ve bir araya gelmeden bu yana amaç ve toplumla iç içe bir seyrizler. Ortak bir amaca yönelik olarak bir araya gelen insanlar arasında işbirliği, ekonomik, teknolojik, sosyolojik ve kültürel değişimlere paralel olarak evrensel bir nitelik taşıır.

Liderlik kavramının bilimsel bir nitelik kazanması, 19. yüzyılda yapılan ilk çalışmalarla dayandırılmakla birlikte, uygulamalar insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin tozlu sayfalarında yer alan ve geniş coğrafyalara yayılan topluluk, krallık, imparatorluk ve hükümdarlıkların, iletişim ve ulaşım olanaklarının çok sınırlı olmasına rağmen gösterdikleri yönetim uygulamaları, sezgi, deneyim ile deneme-yanılma yöntemlerine dayandırılır. Antik Çin ve Yunanlılar liderlerine yöneticilik

özelliklerinin yanı sıra felsefi nitelikler de yakı tırmı lar, Mısırlılar ve Hititler ise tanrısal özellikler atfetmi lerdir.

Liderin etkilili i, astlarıyla ili kisi, yönetim sürecindeki farklı davranı ekilleri, astlarına kar ı gösterdi i rehberlik anlayı ı, uyguladı ı otoriter, babacan otoriter, liberal ve demokratik liderlik tarzları prososyal davranı ların ortaya çıkmasına, sergilenme sıklı ının artması ve azalmasına do rudan etki etmektedir.

Çalı ma be bölümünden olu maktadır. İlk bölümde prososyal davranı ın (Belirlenmi rollerin ötesinde, liderden ve bireyin kendi ki ili inden kaynaklanan olumlu sosyal davranı lar) kuramsal temelleri, belirleyicileri, örgütsel ba arıya katkıları ve örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel ba lılık, psikolojik sözle me, örgüt iklimi, önyargı ve ki ilik boyutları ile ili kisi ve tarihsel geli imleri verilmektedir.

İkinci bölümde lider ve liderlik kavramları, kuramları, tarihsel geli imleri, otorite, güç ve yetki kullanımı ile aralarındaki farklar, otoriter, babacan otoriter, liberal ve demokratik liderlik tarzları tüm boyutlarıyla ele alınarak, kuramsal çerçevede ara tırılmaktadır.

Üçüncü bölümde prososyal davranı ile etkili liderlik, lider-çalı an ili kisi, liderin rehberlik rolü, liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının prososyal davranı lara etkileri, hazırlanan anket sorularıyla sayısal veriler olarak ortaya çıkarılmaktadır.

Kuramsal bilgilerin ardından dördüncü bölümde, ara tırmanın amacı, önemi, modeli, kapsamı ve ara tırma yöntemleri sunulmakta, hipotezler, ölçüm araçları, de i kenler ve uygulanan istatistiksel yöntemler belirtilerek, bulgular de erlendirilmektedir.

Be inci bölümde de analizlerle elde edilen bütün sonuçlar yorumlanmakta, öneriler ortaya konulmaktadır.

B R NC BÖLÜM

PROSOSYAL DAVRANI LAR

Prososyal davranı lar, örgütün fonksiyonlarının etkili ve verimli bir ekilde yerine getirilmesi için çalı anların gönüllü olarak, resmi yaptırımları dikkate almaksızın, belirlenmi rol gereklerinin ötesinde, yenilikçi, giri imci, lider etkisi ve bireyin kendi ki ili inden kaynaklanan davranı larıdır. Örgütsel vatandaşlık davranı larının alt boyutu olarak ele alınır. Sosyoloji, Sosyal Psikoloji, Davranı ve Yönetim bilimlerinin üzerinde önemle durdu u bir kavramdır.

1.1 Tanım ve Kavramlar

nsan sosyal bir varlıktır, di er bireylerle birlikte ya ar, onları etkiler ve etkilenir. Davranı larının büyük ço unlu u, içinde ya adı ı çevrenin etkisiyle ekillenir. Birey, toplum içerisinde sosyal beklentileri dikkate almayan davranı larının kabul görmeyece inin farkındadır. Bu nedenle toplumsal norm ve de erlere uygun davranmayı tercih eder. Sergiledi i davranı lar, itaat ekinde olabilece i gibi, özde le me ya da benimse me ekinde de olabilir. Bu anlamda sosyal davranı , ki inin içinde ya adı ı ve de erlerini payla tı ı toplumsal norm ve de erlerden etkilenecek, di erlerinin beklentilerine uygun davranı sergileme ekinde tanımlanabilir (Demirkaya, 2013:7).

Toplum içerisinde bireyler, kendilerini güven içinde hissetmek, sevgi, saygı görmek ve göstermek ihtiyacı içindedir. Olumlu davranı beklentilerini kar ılamanın, yasalarla sa lanması mümkün de ildir. Yasalar, insanları tehdit eden çe itli olumsuz davranı lara engel olur. Bu çerçevede sosyal davranı , bireyler arası ili kilerde yasal zorunluluklar dı nda, uyulması gereken saygı ve nezaket kuralları olarak tanımlanabilir. Prososyal davranı ise payla ma, yardım etme, destekleme ve koruma gibi di erlerinin yararını amaçlayan gönüllü davranı larıdır.

Tanımı üzerinde henüz uzla maya varılmamı olsa da, prososyal davranı örgütsel vatandaşlık davranı ı, ekstra rol davranı ı, örgütsel yurtta lık davranı ı, örgütsel ba lılık kavramları ile iç içe geçmi tir. Çalı mada prososyal davranı , bu kavramların ve pozitif psikolojinin uzantısı, liderden ve ki ilikten kaynaklanan alt boyut ekinde incelenmekte ve irdelenmektedir.

Prososyal davranı , örgüt için fayda sa layan, ancak herhangi bir emir veya direktife dayalı olmayan biçimsel rol davranı larından farklı, biçimsel olmayan ilave rol davranı larıdır (e en ve Basım, 2006:83-102).

Bireyin ba kalarının iyili ini dü ünerek yararlı olma amacıyla hareket etmesi, di erleri için çaba harcaması, etrafındaki çalı anların, grubun ya da örgütün refahını sa lamak amacıyla sergiledi i davranı lar, olumlu sosyal davranı lar olarak de erlendirilir.

Özgeciler prososyal davranı ları sergilerken, gelecekle ilgili do rudan bir kar ılıklı alma beklentileri yoktur (Simpson, 2008:37-52). Egoistler ise, (yalnızca saygınlıklarını arttıracak bir te vik söz konusu oldu unda harekete geçenler) kar ılıklı almayı bekledikleri zaman, prososyal davranı sergilerler.

Prososyal davranı lar “ekstra rol” ve “tanımlanmı rol” davranı ları olmak üzere ikiye ayrılır (Özdevecio lu, 2009:47-67). Ekstra rol davranı ları, tanımlanmı rol davranı larının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranı larıdır.

Prososyal davranı ta en alt seviyede “ki isel çıkar” dü üncesi vardır. Bu davranı , birey merkezli dü ünüldü ünde ortaya çıkar (Cole v.d., 2013:3-7).

“ htiyaç odaklı” dü ünçe, birey ba kalarının fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını algıladı ı, ancak herhangi bir empati göstermedi i durumlarda olu ur.

“Onay odaklı“ dü üncede birey, temel olarak davranı larının sosyal onayına odaklanır.

“Tek biçimli basmakalıp” dü ünçe, prososyal davranı için motivasyonun içten gelen de erlerinden ziyade stereotipik tanımlamalarıyla ilgilidir.

Son olarak en tepede olan “azami” dü ünçe, prososyal davranı ın içten gelen de erlerin üzerine kurulmu oldu u durumlarda olu ur, sorumluluk bilinci, toplum ko ulları, adalet, e itlik ve itibar geli tirme ana unsurlarıdır.

Dennis W. Organ, prososyal davranı ı, “rolün ya da i tanımının gerektirmedi i ve çalı anın örgütle sözle mesinde açıkça belirlenmemi , bireysel seçime ba lı olan ve uygulanmadı nda herhangi bir ceza gerektirmeyen davranı ” olarak tanımlar

(Ye ilta v.d., 2011:171-189). Bu davranı ların kalıpları i çerisinde i arkada larına yardımcı olma, i in ve mesle in geli tirilme sürecine katkı yapma, zamanı-kaynakları dikkatli ve verimli kullanma, sosyalle me, çatı madan uzak durma, arkada larına ve i ortamına uyum gibi, i tanımlarında yer almayan rol içi ve rol dı ı davranı lar yer alır. Sergilenen bu davranı ların ortak noktası, samimiyet, iyi niyet ve gönüllülüktür.

Bireyler tarafından ba kalarına yarar sa layaca ı umularak yapılan davranı lardır (Motowidlo ve Brief, 1986:710-725). Bu tanım, prososyal davranı ın fedakarlık boyutunu ön plana çıkarır. Pozitif ruh durumu, bu tür davranı sergilemeyi tetikler. Bu davranı lar sonucu, bireyler kendilerini yönlendiren pozitif ruh durumlarını geli tirmeye ve devam ettirmeye e ilimlidirler. Bunun yanında negatif ruh durumunda istikrarlı zıt bir etki yoktur. Negatif ruh durumu, prososyal davranı ları bazen arttırır, bazen azaltır.

a) Prososyal davranı ların pozitif çıktıları

Motowidlo ve Brief, prososyal davranı ları on üç madde ile açıklar. Bunlar prososyal davranı ın pozitif çıktılarıdır (Baruch v.d., 2004:399-412).

- Çalı ma arkada larına yardım etmek,
- Çalı ma arkada larına ki isel sorunlarında yardımcı olmak,
- Ki isel kararlara ho görü göstermek,
- Örgütsel amaçlarla tutarlı ekilde, mal ve hizmet sunmak,
- Örgütsel amaçlarla tutarlı ekilde, mü terilere mal ve hizmet sunmamak,
- Örgütsel ürünlerle ili kili olmayan ki isel konularda, yardımcı olmak,
- Örgütsel de erlerle, politikalarla, düzenlemelerle uyumlu olmak,
- Örgütsel, yönetsel ve prosedürle ilgili konuları geli tirici öneriler sunmak,
- Uygunsuz talimatlara, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek,
- le ilgili fazladan olumlu yönde, her türlü çabayı göstermek,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Zorluk ve sorunlara kar ın, örgütte kalmayı sürdürmek,
- Örgütün çevresinde olumlu bir imaj kazanmasına yardımcı olmaktır.

Rol içi ve rol dı ı prososyal davranı lar ortaya konuldu u zaman örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunur. Örgütsel amaçlarına ula masını sa layarak, psikolojik açıdan moralini yükseltir (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96).

Örgüt iklimini olumlu açıdan zenginleştirir, hizmet açısından verimlilik ve etkinliği arttıran rol fazlası bireysel davranışlardır.

Bir başkası veya gruba yardım etmek için niyetli olarak yapılan gönüllü davranışlar olarak ele alınır (Yıldız v.d., 2012:215-233). Bir bireyin başkası bir bireye ya da bir grubun yararına olabilecek, baskı altında olmadan, kendi isteğiyle sergilediği davranışlar, ahlaki gelişimin olumlu yönüdür. Antisosyal davranışların zıddı olan, yardım etme, paylaşma, teselli etme, işbirliği yapma gibi davranışları kapsar.

Rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar bireyin paylaşılan kimlikler olduğu zaman daha yüksektir (Grossman ve Baldassarri, 2013:1-9). Etnik kimlik, din, siyasi üyelik, aynı bölgede doğma vb. boyutlar paylaşılan kimliklerdir.

b) Prososyal davranışların ortak özellikleri

Prososyal davranış tanımlarının ortak özelliği, gönüllü olması, iş ya da rol gereği uygulanacak bir davranış olmaması, iş tanımlarında yer almamasıdır (Edwards v.d., 2004:109-125). Örgütün veya kişisel tercihin bir sonucu olarak ortaya çıktığı için, böyle bir davranış sergilenmediği takdirde cezalandırma söz konusu değildir.

Tüm prososyal davranış tanımlarında, örgüt içindeki işbirliği ve diğerlerine yardım etmeyi içeren davranışlar örtülmektedir (Kanıgür ve Özdevecioğlu, 2009:53-82). Ayrıca tanımların tümü, duygusal değerlerin işbirliği ve yardımlaşmayı etkilediğini kabul etmektedir.

1.2 Prososyal Davranışın Gelişim Süreci

Prososyal davranışlar, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi literatürüne dâhil olmuş ve son zamanlarda yurtdışında en çok araştırılan konulardan biri olmuştur.

Prososyal davranışla ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96).

Smith, Organ, Near ve Bateman'ın çalışmaları, bu alanda yapılan ilk araştırmalardır. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde başlıca öncüller, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirlenmiştir.

Prososyal davranı a benzeyen davranı ların yapısı Katz tarafından incelenmi tir. Katz, bu tip davranı ların yapısını, yenili i ve kendili indenli i içeren be madde olarak ele alır (Podsakoff v.d., 2000:513-563). Bu maddeler;

- Di erleriyle birlikte çalı ma,
- Örgütü koruma,
- Yapıcı fikirlere gönüllülük,
- Kendini geli tirme,
- Örgüte kar ı uygun tavır takınmak ‘tır.

Ayrıca prososyal davranı nın belirleyicileri “çalı anın özellikleri”, “i in özellikleri”, “örgütsel özellikler” ve “liderlik davranı ları “olarak nitelenir.

Bu sınıflandırmada, di erleriyle birlikte çalı ma maddesi, Organ’ın be boyutlu sınıflandırmasında yer alan yardım etme ve sportmenlik alt boyutlarını, örgütü koruma maddesi, sivil erdem ve örgütsel sadakat alt boyutlarını, kuruma kar ı uygun tavır takınmak, örgütsel sadakat ve sportmenlik alt boyutlarını etkiler.

Ülkemizde bu konuda yapılan çalı malar çok kısıtlıdır ve ço unlukla çocuk ve gençlerle ilgili yapılmı tır. Uzman ve Ma den, okul öncesi kurumlardaki çocukların payla ma ve yardım etme davranı ları, Kumru v.d., ergenlik ça ındaki gençlerin, ebeveyn davranı ları ile empatik bakı açısı, Akta ve Güvenç, ergenlik dönemindeki saldırgan davranı lar, Kanten ise, yöneticilerin yönetim tarzlarının 5 yıldızlı otellerde çalı anların prososyal davranı lara etkisini incelemi lerdir (Yıldız v.d., 2012:251-233).

Son yıllarda ki ilerarası ili ki ve ileti im ile ilgili de i kenlere ba lı olarak prososyal davranı ve göstergeleriyle ilgili çalı malarda artı olmu ve bu çalı maların ço u empati kavramı üzerinde yo unla mı tır. Bu çalı malara göre empatik e ilimler, yardım davranı ı üzerinde olumlu etkiye neden olmakta, empatik ilgi ve perspektif alma ise, yardım etme davranı na aracılık etmektedir (Duru, 2004:31-41). Birey, empati kurarak ki ilik boyutunu ön plana çıkarmakta, sergiledi i prososyal davranı ları arttırmakta ve geli tirmektedir.

Ba kalarının inanı larını, duygularını anlama empati olarak kabul edilir. Empati sürecinde, rol alma, duyarlılık, ki isel algı ve prososyal davranı arasında pozitif bir ili ki vardır ve bunlar prososyal davranı nın bile enleri olarak tanımlanır (Sirota v.d., 2011:351-362).

Prososyal davranı larla ilgili çalı malar, daha çok yabancı literatürdedir. Yurtdı ındaki ara tırmalarda, olumlu arki sözlerinin (Gueguen ve Jacob, 2012:1683-1724), dı lanmı lık ve dı lanma etkilerinin (Van Ijzendoorn v.d., 2013:1418-1425), ya ları birbirlerine yakın bireyler arasındaki davranı ların (Carson, 2013:151-161), din ve dinsel kavramının (Carlo ve Hardy, 2005:231-249), medyanın ve kitle ileti im araçlarının (Andronic ve Andronic 2010:135-138), evcil hayvanların (Hausberger v.d., 2012:1-8), içinde bulunulan sosyal pozisyon ve örgüt ba lılı ının (Grossman ve Baldassarri, 2013:1-9) prososyal davranı lar sergileme nedenlerine etkileri incelenmi tir.

1.3 Prososyal Davranı ın Kuramsal Temelleri

Sosyal psikolojide, ba kalarının veya örgütün yararına olan ve hiç bir kar ılık beklemeden yapılan davranı lar prososyal davranı olarak nitelendirilmektedir. Yardım etme ya da etmeme, ba kalarını önemseme ve önemsememe gibi kararları içeren bir dü ünçe sürecidir. Potansiyel yardım eden ve yardıma ihtiyaç duyan bireylerin algılamalarındaki farklılık, çevresel baskı ve kuralların yoklu u ile de erlendirilir.

Bazı ara tırmacılar, prososyal davranı la ilgili normları sosyal sorumluluk, adalet ve kar ılıklı mübadele olarak kabul eder (Sı rı, 2011:90). Bazıları sosyalle me ve geli me süreci boyunca içselle tirilen de erler olarak görür. Bazıları kar ılıklı etkile im, yardım etme ya da sosyal sorumluluk ile adalet normu olarak, bazıları da sosyal de i toku olarak kabul eder.

a) Sosyal mübadele kuramı

Bu kuram, 1964 yılında Blau tarafından geli tirilmi tir. Kurama göre sosyal ve ekonomik mübadele olmak üzere iki çe it ili ki vardır. Bireyler arasındaki sosyal ili kileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören, en eski sosyal davranı kuramlarına kadar uzanır (Bolat v.d., 2009:215-239). Kuramın temel varsayımı, tarafların ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkada lık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ili kilere girdi i ve bu ili kileri sürdürdü üdür.

Sosyal mübadele ili kisinde taraflar arasındaki kar ılıklı ili kiler, belirli bir zorunlulu a dayandırılmaksızın, bir taraf kar ı tarafa kaynak sa ladı ında, di er tarafın da aynı ekilde kar ılık vermesi ekinde de erlendirilir. Verilen bu kar ılık

gönüllülük esasına dayanır. Niteli i belirlenmemi yükümlülükler do urması, sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir.

Ekonomik mübadele ili kisinde, mübadelenin ko ulları açıkça belirlenmi tir (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96). Bu tür ili kilerde taraflar, zorunluluk dı nda, yardımcı ve i birlikçi davranı lar ortaya koymazlar. Elde edilen sonuçlar, daha çok maddi niteliklidir. Bu kuramda bireyler örgüte çabalarını, dü üncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından, kar ılı nda örgütten kendilerini tatmin edecek getiri beklerler. Bu ekilde çalı anın beklentilerinin örgütçe kar ılanabiliyor olması, hem i tatminine ve ba lılı na, hem de sergileyecekleri prososyal davranı lara do rudan yansıyacaktır

b) Kar ılıklılık norm kuramı

Bu kurama göre, ki iler kendilerine yardım edene, mutlaka bir ekilde yardımla kar ılık vereceklerdir. Çalı ma ortamında çalı anlar, liderden gördükleri adil ve e it davranı , tutum ve süreçlere, kar ılıklılık norm kuramı gere i bir kar ılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Bu ihtiyaç ise prososyal davranı sergilemelerine yol açacaktır.

Sosyal mübadele ve kar ılılık norm kuramı çerçevesinde, insanların prososyal davranı sergileme nedenleri (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96);

- Birey, görev yaptı ı yerdeki uygulama ve süreçlerden mutlu olur ve liderinden adalet ve e itlik algırsa,
- Birey, çalı ma arkada larıyla sa lıklı ili kiler kurarsa,
- Birey, sergileyece i davranı sonucunda, sosyal olarak kendisini kabul ettirebilece ine inanırsa,
- Birey, ortaya koyaca ı olumlu ve gönüllü davranı ların ilerde kar ılı mı görece i, çalı ma hayatı boyunca sergiledi i olumlu davranı ların sonucunda ödül ve terfi alabilece ine inanırsa,
- Birey, görev tanımını bilmiyorsa veya prososyal davranı ı i tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklarından biri olarak görüyorsa,
- Birey kültürü, de er yargıları, inançları ve içinden geldi i için, kar ılıksız olarak iyilik amacıyla prososyal davranı sergiler.

c) Sosyal adalet ve denklik normu

nsanlar, herkesin katkısı nispetinde hakkını almasının do ru oldu unu dü ünür. Homans bunu “sosyal adalet”, Adams “denklik” olarak adlandırır (Tevrüz,

2012:167-187). Bu norma göre e er örgütteki iki ayrı ki i, bir i i aynı gayretle yapıyorsa, aynı ekilde ödüllendirilmelidir. Bu çerçevede çalı anın lidere, örgüte ve di er çalı anlara kar ı tavrı da prososyal anlamda e it olacaktır.

d) Sosyal sorumluluk normu

Di er normlarda, ki iler arasında mutlaka herhangi bir ekilde etkile im olmasına ra men, bu normda bireyin hiç tanımadı ı birisine, bir yabancıya yardım etmesi durumunda, arada hiç bir ekilde etkile im yoktur. Ancak Berkowitz ve Daniels'e göre, bu durumda ba ımlılık ili kisi vardır (Tevrüz, 2012:167-187). Hiç tanımadı ınız birisinin sizin yardımınıza muhtaç oldu unu bilmek ve kabul etmek, yardım davranı nı ortaya çıkarmak için yeterli de ildir Sosyal sorumluluk normu, birisinin kaderinden sorumlu olundu u, ba ımlılık ili kisinin bulundu u durumlarda i lemektedir.

1.4 Prososyal Davranı Sergilenmesine Temel Olu turan Kavramlar

tatmini; En basit ekliyle, çalı anın i ine kar ı gösterdi i olumlu veya olumsuz tutum olup, bireyin i deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruh hali olarak tanımlanır (im ek v.d., 2011:205). Çalı anın i ine kar ı olumsuz tutumu, i tatminsizli idir. Bunun yanında i tatmini yüksek olan çalı anlar, fizik ve ruh sa lı ı açısından çok iyi durumda olup, arkada larıyla yardımla ma, ki isel güven, uyum ve i birli i duygularına sahiptirler. inden memnun olan bir çalı an, ona bu memnuniyeti sa layan kurumuna ve liderine kar ı her zaman prososyal davranı sergiler.

Algılama süreci; Ki ilik, tutumlar, de erler, duygular, merak, kıskançlık, ö renme, duygusal zeka, dil ve konu ma sanatı, ki isel imaj gibi kavramlar, prososyal davranı ı etkileyen kavramlardır (Demirkaya, 2013:43). Ve bu kavramlar algılama sürecinin ayrılmaz parçalarıdır. Çalı an, bu süreçte kar ı kar ıya kaldı ı her durumda algılamasına göre davranı lar sergiler.

Adalet algısı; Prososyal davranı nın özellikle örgütsel boyutunda, performanslarının kar ılı nı alamayan çalı anlar, inden memnun olmayan umursamaz bireyler haline gelirler (Demirel ve Dinçer, 2011:29-48). Bu olumsuz adalet algısı nedeniyle, çalı anın örgütte ihmalkâr olmasının önemli bir yönü de prososyal davranı gibi gönüllü davranı larla ilgilenme güdüsünü azaltmasıdır.

Ya ; Genelde genç çalı anların ba lılı ı ve ba arı ihtiyacı, ya lılara göre daha belirgindir ve fedakâr davranı lar içerir. Ya faktörü, prososyal davranı ta beceri ve çe itlili i çok etkiler (Edwards v.d., 2004:109-125). Yapılan ara tırmalarda farklı sonuçlar ortaya elde edilmektedir. Örne in payla ım davranı ı, ya ile artarken, yardım etme davranı nda ise, bazen pozitif bazen negatif yönde ili ki ortaya çıkmaktadır.

Ba lılık; Kuruma duyulan ba lılık, kendini çalı tı ı kurumla e de er olarak tanımlama ve o kurumla ilgilenme derecesidir. Çalı an, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da örgüte duydu u ba lılık sayesinde prososyal davranı sergileyebilir. Organ ve Ryan ara tırmalarında, ba lılı ın özgecilik ile ili kili oldu unu tespit etmi tir (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96). Prososyal davranı sergilemede, i tatmini, örgütsel adalet ve örgüte duyulan ba lılık belirgin göstergelerdir.

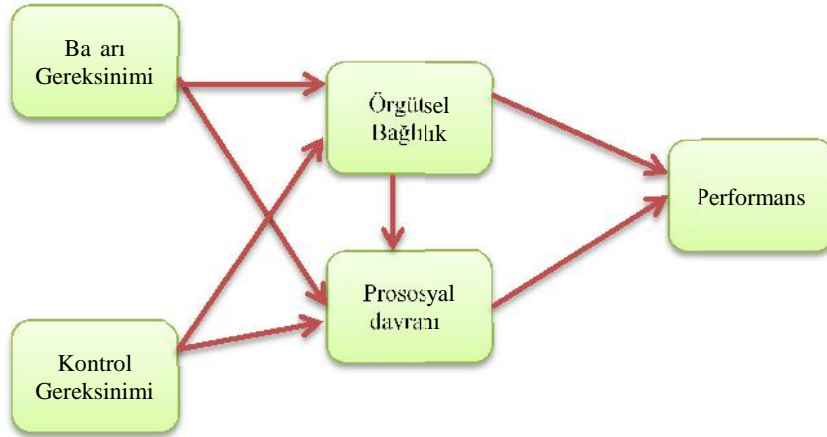
Lider deste i; Lider deste i, yöneticilerin astlarına de er vermesini, önerilerini almasını, iyili ini dü ünmesini ve adil davranmasını ifade eder. Liderlik davranı ları prososyal davranı ları saptamada kilit rol oynar (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96). Lider davranı larının bu tür davranı ları etkiledi i mekanizmalar her zaman açık de ildir. Destekleyici liderlik davranı ları, öncelikle kar ılıklı norm içinde prososyal davranı ları etkiler. Liderlerinden destek alanlar, onlara kar ılıklı olarak prososyal davranı sergileyerek yardım etmek isterler. Liderlerine ba lılık, sadakat ve saygısı olan çalı anlar, liderlerinin isteklerini yerine getirerek, onlarla özde le meye çalı ırlar (Polat ve Meydan, 2010:123-140). Çalı anlar bu durumda sadakat ve duyguda lık gibi ki isel ili kiler geli tirir, liderini sevdi i, onun donanım, bilgi birikimi ve karizmasıyla, üstün bir insan oldu unu dü ündü ünden isteklerini yerine getirir, davranı larını olumlu yöne çevirir. Ya da ki ilik özellikleri çerçevesinde içlerinden gelerek prososyal davranı lar sergilerler.

1.5 Prososyal Davranı ın Belirleyicileri

Bireylerin temel görevlerine ili kin kurum içi rol performansları ve ba lamsal performansları arasındaki ayırım hem teorik, hem de pratik açıdan önem ta ır (Do an ve Özdevecio lu, 2009:165-190). Çünkü her ikisinin de belirleyicileri farklıdır. Bireylerin kurum içi rol performanslarını belirleyen, kurum içinde üstlendikleri

biçimsel görevlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleridir. Bu kavrama son zamanlarda atılmaya başlanan duyguları da eklemek gerekir.

Kurum içi rollerin dışında örgütsel ve sosyal kavramı ekileştirme performanslarını belirleyen, onların kişilik özelliklerini temsil eden psikolojik faktörlerdir. Şekil 1.1'de gereksinimlerin, bağlılık ve prososyal davranışla, performansa etkisi teorik olarak gösterilmektedir.



Şekil 1.1: Teorik model (Baruch v.d., 2004:399-412).

Organ ve Ryan, tanımlamaları temel alarak geliştirdikleri çalışmalarında prososyal davranışları belirleyen faktörlerden biri olan ve psikolojik faktörleri ifade eden kişilik özelliklerinin yanı sıra, tutumsal faktörler üzerinde de durmuşlardır (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96). Onlara göre iş süreçlerinin kurum içi rol performansı, daha çok becerilerle belirlenmektedir.

1.6 Prososyal Davranışın Boyutları

Prososyal psikolojik ölçerinde, olumlu sosyal davranışlar, altı şekilde sınıflandırılmaktadır (Yıldız v.d., 2012:215-233).

- Kamusal; Diğer bireylerin fark edebileceği şekilde yapılan, başkalarına faydalı olacak istekli davranış psikolojisi,
- Gizli; Başkalarının bilgisi olmaksızın, diğerlerine yardım etme psikolojisi,
- Acil; Sıkıntı ve kriz durumlarında, diğer bireylere yardım etme psikolojisi,
- Duygusal; Duygusalı tanımsatan durumlar altında yapılan, başkalarına yarar sağlayacak istekli davranış psikolojisi,
- Taatkar; Kendisinden istenildiği zaman başkalarına yardımcı olma davranışı,

- Özgencil; Açık bir ödülün algılanmadığı zaman diğerlerine yardım etme davranıdır.

1.7 Prososyal Davranıların Sonuçları ve Örgütsel Başarıya Katkısı

Prososyal davranıların üç temel noktada örgütsel başarıya etkileri (Akgemci ve Yıldız 2011:71-96).

- Bireylerin olumlu davranımları, yardım davranımını geliştirir.
- Çalışanların sorumluluk duyguları gelişir.
- Çalışanların pozitif tutumları artar.

Genel olarak prososyal davranımlar, sosyal mekanizmanın rolü ve rolünü kolaylaştırır, çatışmaları azaltır, örgütsel performansı artırır.

Örgütte prososyal davranımların artması ve yayılması, daha iyi ve güzel bir iş ortamı yaratarak, çalışan bağlılığı, verimlilik ve düğün gücü devri ortaya çıkarır.

1.8 Prososyal Davranımın Diğer Boyutlarıyla İlgili

Prososyal davranımın sergilenmesinde, örgüte duyulan bağlılık, çalışılan ortam, liderin oluşturduğu atmosfer, lider ya da örgütle yapılan sözleşme, algılanan örgütsel adalet, örgütsel süreçte ortaya çıkan vatandaşlık davranımı, toplumsal değerlerle oluşan önyargı ve bireyin kişisel özellikleri doğrudan etkilidir.

Prososyal davranımlar örgüt içinde yardımlaşma duygusunu geliştirmekte, hem yardım eden, hem de yardım alan için tatminini arttırmakta, motivasyonu sağlamakta, verimliliği geliştirmekte, örgütsel bütünlüğü kolaylaştırmakta, bağlılığı ve örgütsel adalet algısını olumlu etkilemekte ve örgütsel performansı arttırmaktadır.

1.8.1 Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgüt üyelerinin biçimsel olarak belirlenmiş görevlerinin ve buna bağlı görev ve sorumlulukların ötesine geçerek, örgüte daha fazla katkı sağlamak için davranımlarına girmesidir. Bu davranım örgütsel bütünlüğü artırır ve gönüllülük esasına dayanır.

Günümüzde, örgüt için en önemli unsur haline gelen nitelikli çalı anlardan, zorlamayla verim alınamaz. Gönülden isteyerek çalı an, herhangi bir emir ya da talimata dayalı olmadan sorumluluklarını yerine getiren çalı anlar, sadece kendilerine verilen görevleri, görev tanımında yer aldığı ekilde gözetim altında iken yapan çalı anlara göre daha verimlidirler (Bedük ve Say an, 2011:167-187). Bu çalı an davranışı, literatürde örgütsel vatandaşlık olarak kavramsallaştırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda “prososyal örgütsel davranış”, “özgecilik”, “ekstra rol davranışı” ve “gönüllülük” kavramları ile de tanımlanmaktadır.

Bunun yanında geleneksel iş davranışlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan, fakat uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler, biçimsel örgütsel davranışlardan ayrılır (Acar, 2006:1-14). Resmi görev tanımlarının dışında ortaya çıkan bu tip biçimsel olmayan davranışlar genel olarak “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı” olarak isimlendirilmekle birlikte, aralarındaki çok kritik farklılıklar zaman zaman göz ardı edilerek literatürde “Prososyal Örgütsel Davranış”, “Örgütsel Kendiliğindenlik”, “Kararlı Rol Davranışı” gibi kavramlarla ifade edilir.

Vatandaşlık boyutları ile ilgili Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach bir çalışmada ile yaklaşık 30 farklı potansiyel boyut belirlemişler, daha sonra boyutların üst üste bindiğini görmüşler ve bunu temel 7 madde olarak ele almışlardır (Podsakoff v.d., 2000:513-563).

a) Yardım etme davranışı

Kendi mesaisi dışında, örgüt içinde yer alan diğer çalışanlara ve yöneticilere yardım etmeyi ve onları ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerden korumayı içeren doğrudan ve gönüllü davranışlardır. Burada, Organ’ın beş boyutlu sınıflandırmasındaki özgecilik boyutu da aynı kavram içinde değerlendirilebilir. Özgecilik, çalışanın örgüt ile ilgili problemlerde veya görevlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlarını ifade eder. Kıdemli veya profesyonellerin hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlara yardım etmesi, bu tür davranışlara girer. Bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunur.

b) Sportmenlik davranışı

Lider ve örgüte bir bütün olarak bağlılığı ifade eder. Çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve astların ilgilerini, örgütün faydası yönünde kullanması olarak tanımlanır. Literatürde çok az yer verilir. Organ, sportmenlik

“kaçınılmayacak sıkıntıları ve yükümlülükleri, ikâyet etmeksizin tolere etme iste i” olarak tanımlar. İler, ba kaları tarafından rahatsız edilmekten yakınmadıkları gibi, i ler onların istedi i gibi gitmedi inde de olumlu tutum takınabilir (Podsakoff v.d., 2000:513-563). Grubun iyili i için kendi ki isel ilgilerinden vazgeçebilir, fikirlerinin reddedilmesini ki isel algılamazlar.

c) Sivil erdem davranı ı

Çalı anların örgütün politik ya amına aktif katılımını, makro seviyede ba lılı ı ve ilgiyi gösteren yardımcı faaliyetlerdir (Akgemci ve Yıldız, 2011:71-96). Bu davranı gelecekle ilgili geli melerde var olma, yardımcı olma gibi olumlu vatandaşlık davranı larının bir kaç tipinin birle imi olarak tanımlanır

Çalı anın i i ile ilgili fikir, proje, öneri geli tirmeye çalı ması ve geli tirdi i öneri ve projeleri her ortamda dile getirmekten kaçınmamasıdır. Organ’ın be boyutlu sınıflandırmasında da aynı isimle kullanılır ve yönetsel verimlili e katkıda bulunur.

d) Ki isel geli im davranı ı

Bireyin kendi bilgisini, kabiliyet ve yeteneklerini geli tirme sorumlulu u üstlenmesine yönelik içten gelen davranı lar olarak tanımlanır. Bu davranı ları gösteren bireyler, kendi alanlarına giren konuları ara tırma, bunların e itimlerini alma, son geli meleri ö renme ve yeni beceriler edinme çabası içindedirler. Bu davranı normu, normalde gerekli olandan ya da beklenenden çok daha fazla e kilde ve gönüllü olarak gerçekleştirilen, görevle ili kilendirilmi davranı ları içerir. Bu davranı normunu rol içi davranı tan ayırmak zordur.

e) Örgütsel sadakat davranı ı

Sadakatın artırılması, örgütün ba arısı için fazladan zaman ve çaba harcama, iyi niyet gösterme ve örgütü dı tehditlere kar ı koruma ve savunma gibi davranı lardır. Örgütsel sadakat, desteklemeyi, iyi niyet göstermeyi, örgütü korumayı, örgütsel hedefleri savunmayı içerir. Bu davranı , örgütteki olumsuz durumlarda bile örgüte adanmayı gerektirir.

f) Örgütsel uyum davranı ı

Örgütsel uyum, Smith ve arkadaşları tarafından genelle tirilmi uyum davranı ı olarak (i e kendini adamak, dakik olmak, zamanı ve kaynakları bo a harcamamak), Graham tarafından örgütsel itaat (otoriteye saygı göstermek), Borman ve Motowidlo tarafından (kuralları ve düzenlemeleri takip etmek, örgütsel de erlere uygun

davranmak) örgütsel kurallar ve prosedürler olarak tanımlanmıştır (Podsakoff v.d., 2000:513-563). Örgütün kural, düzenleme ve usullerine hiçbir gözetim ve denetim olmadığına dahi titiz bir bağlılığı içeren davranılardır (Sırrı, 2011:32). Organ'ın sınıflandırmasındaki "Vicdanlılık" boyutu olarak ele alınabilir. Örgüt üyelerinin minimum rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranılardır. e devam yükümlülüğü, dakiklik, zamanı güzel kullanma, yemek aralarına dikkat etme, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak bu boyutun içerisinde yer alır.

Çalışanların olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışması, olması gerekenden fazlasını yapmaya çalışmasıdır. Çalışanın kendisinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranıştır. Bitmesi gereken işi mesai süresinde bitiremeyen çalışanın, mesai bittikten sonra da çalışmaya devam etmesidir.

g) Bireysel inisiyatif davranışı

Çalışma alanında bireysel ve örgütsel performansı arttırmak üzere beklentileri iletim kurmaktır. Yaratıcı faaliyetlere ve ilave sorumluluklar almaya gönüllü olmak, örgüt performansını arttıracak yenilikler yapmak, çalışmaları cesaretlendirerek örgüte yardımcı olmak şeklinde de değerlendirilebilir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faaliyetler Organ tarafından beş boyutta ele alınır. Bunlar, "özgecilik", "ileri görev bilinci ya da kontrollü kolektiflik", "sportmenlik ya da centilmenlik", "sivil erdem" ve "nezaket"e dayalı bilgilendirmedir. En çok kullanılan sınıflandırma budur. Bu boyutlar, büyük ölçüde Podsakoff'un boyutlarıyla ele mektedir. "Nezaket" boyutu, bireysel inisiyatif davranışı boyutuna yakın olmakla birlikte farklı yönleri de vardır. Bu boyut geleneklere uygunluk, hoşgörülülük, dürüstlük, hakseverlik, minnettarlık gibi kişisel niteliklerin bütünü olarak tanımlanır. Beklentilerine karşı saygıyla, davranma, incelik ve nazıktır. Ayrıca örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek problemlere yönelik önlemler almak ve bireyin kendi davranışının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate almaktır. Beklentilerinin işlerini olumlu ya da olumsuz etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanır (Basım ve e en, 2006:159-168). Bu boyut, problemleri önlemede önemli rol oynar, zamanın yapıcı biçimde kullanılmasını kolaylaştırır.

1.8.2 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgüte yaptıkları katkıya karşılık olarak, örgütün onlara attığı yükümlülüklerdir (Demirel ve Dinçer, 2011:29-48). Sistemin temel ilkesi, değer ve inançların o sistem içerisinde yer alan bireylere negatif ayrımcılık yapmadan uygulanmasıdır.

Örgütsel anlamda pozitif adalet algısı, çalışanlarda ki işel iş tatminini ortaya çıkarmakta, örgütsel çıktılarını bütün çalışanlar için uyumlu hale getirmekte ve etkinliği arttırmaktadır. Buna karşılık adalet algısının herhangi bir boyutunun negatif olması, çalışanın arkadaşlarına, örgütüne ve yöneticilerine karşı tutumunu olumsuz etkiler. Bu durum devamsızlık, yüksek devir oranı, örgüte zarar verme, ilgisizlik gibi olumsuz davranışlara yol açar. Sonuç olarak, çalışanların sergilediği bütün davranışların kalitesini etkiler.

Bireyler davranışlarını gözlemledikleri yöneticilerinin adil olduğuna inanabildiklerinde, bu davranışları kendi istekleri doğrultusunda yaptıklarını düşünme eğilimindedirler (Tucker v.d., 2006:195-207). Bu eğilim de prososyal davranış sergileme düşüncesine katkı sağlar.

1.8.3 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedefine ulaşması için gösterdiği çaba ve örgüte sadakatidir. Bu bağlılık çalışanın örgüte bağlı olmadığı durumda kaybedeceklerinin farkındalığıyla ortaya çıkar.

Çalışanların örgüte yönelik hisleri ve tutumları olarak da tanımlanabilir. Çalışanın verimliliği, sadakati, motivasyonu, iş tatmini, performansının artması örgütsel bağlılığın olumlu yönünü, işten çıkma, işe gelmeme, işe karşı ilgisizlik ve isteksizlik de olumsuz yönünü gösterir (Karasoy, 2011:49-69). Genel hatları ile çalışanın örgütsel süreçte içinde bulunduğu duyguları ve algısıdır.

Örgüt ve çalışan arasındaki bağı aktiftir ve birey, örgüt yararı için özveride bulunmaya hazırdır. Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerde daha az devamsızlık ve disiplinsizlik görülür.

Çalışanın kendini örgütle ve amaçlarıyla özdeşleştirip, kalıcı olma isteği olarak da tanımlanır (Robbins ve Judge, 2012:779).

Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan çalışanların, ortak hedeflere kendilerini adayacakları varsayılır (Aslan, 2008:163-178). Çalışanların örgütlerinden destek gördüklerini hissettikleri oranda güven, yakınlık ve sadakat duyacakları ve o nispette de iyi birer üye olacaklarına inanılır.

Olumlu duygusal bağlılık aynı zamanda örgütsel açıdan, rol içi prososyal davranışların güçlü bir öngörücüsüdür (Hornung, 2010:1081-1096).

1.8.4 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, Kotter'e göre "birey ve örgüt arasında psikolojik yönü bulunan, sözleşme ifade edilmeyen, örtük, tarafların imkân kileri çerçevesinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umdukları beklentilere ilişkin anlaşma" Rousseau'ya göre ise "çalışan ve işveren arasında kurulan, yazılı olmayan şart ve durumlara ilişkin, bireyin inanç"larıdır (Seçkin, 2011:1-27).

Çalışan işe başladığı zaman örgütün kendisinden ne beklediğini, kendisinin de örgütten ne beklediğini konusunda bilgi sahibi olur. Yazılı olmayan bir psikolojik anlaşmaya taraf olmuştur (Turunç ve Çelik, 2010:183-206). Çalışan sadakat göstermeyi kabul eder, karlılıkta örgütten ekonomik ödülde daha çokunu bekler. Örgütten ya da liderden destek görmediğini, beklentilerinin karşılanmadığını veya kayıplarının fazla olduğunu algılayarsa, işten ayrılma davranışını gösterir. Sözleşme beklentileri karşılandıktığında, örgüt çalışanına daha çok değer verir, elde tutma gayretini gösterir, çalışan motive olur, işine ve örgütüne bağlılığı artar, prososyal davranış sergiler.

Sözleşmeye uyulmamasından, prososyal davranışlar olumsuz etkilenir. Karlılıklı güven duygusu yok olur. Duygusal bağlılık batar olmak üzere, işe devam etme davranışını zarar görür, örgüt içerisinde çatışmalar artar.

1.8.5 Örgüt iklimi

İklim, örgüte kuşatan yazılmamış kurallardır. Bu kurallar, çalışanların birbirlerine ve örgüte dair, tutumlarının, değer yargılarının, işle ilgili beklentilerinin, örgütün uyguladığı politikaların ve örgütsel normların karşılığıdır.

Örgütün psikolojik atmosferidir, temelinde arkadaşlık, dostluk, destek olma ve risk üstlenme gibi prososyal unsurlar yer alır. Çalışanların beklentilerine göre de iklim gösterebilir.

Bazı araştırmacılar örgüt iklimini, örgütü diğer örgütlerden ayıran, sürekliliği olan ve örgüt oluşturan çalışanların davranışlarını etkileyen özellikler içinde tanımlarken, bazıları, liderin sergilediği liderlik davranışı ve motivasyonun, çalışanlar tarafından algılanmış biçimiyle, örgütün ölçülebilen özelliklerinin toplamı olarak tanımlar.

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşur (Çalışanlar, 2013:143). Örgüte ve örgütsel iklimlere anlam kazandıran, kimlik oluşturmaya katkı sağlayan, hatta örgüt imajının şekillenmesine, örgüt üyelerinin davranışlarının şekillenmesine, örgütün norm, değer ve tutumlarının etkin algılanmasına neden olan bu olgu son derece önemlidir.

Örgüt iklimi, bireylerin çalışma ortamı hakkındaki algılarına ve yorumlarına dayanır. Bireyin kişisel yorumu, örgüt içerisinde ve çevresinde iklim olduysa bütün kesimlere karşılıklı sergilediği davranışları etkiler. Bu davranışlar iklimin kökenini oluşturur.

Bu açıdan iklim, prososyal davranışlardan etkiler (Grossman ve Baldassarri, 2013:1-9). Bu konudaki son çalışmalar, bireyler arasındaki sosyal mesafe azaldıkça, prososyal davranış sergilenmesinin arttığını göstermiştir.

1.8.6 Ortamı

Her insan ayrı bir kişilik olup, kişiliğine saygı gösterilmesini bekler. Davranışlarını da farklı ihtiyaç ve beklentiler yönlendirir. Bu nedenle aynı ortamda çalışan insanların ciddiyet, saygı, sevgi ve birlikte iş yapmanın gerektirdiği aidiyet duyguları içerisinde davranışlar sergilemesi gerekir. Sosyal davranış kurallarına uymayan davranışlar, kişiliklerini ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz etkiler (Baruch v.d., 2004:399-412).

Bu durumda iş ortamı bozulur, çatışmalar ortaya çıkar, etkinlik azalır. Bireyin kişilik özellikleri, işyerisindeki karakter ve iş tutumu kadar belirgindir, bu da performans hakkında fikir vericidir.

1.8.7 Yardım Davranı ları

Bir insanın i ortamında beklenen davranı ların dı na çıkarak, ba ka bir insanın iyili ini dü ünerek hareket etmesi, ba kalarına yardım etme dü ünmesine sahip olması, çalı ma arkada ları için gayret sarf etmesi, olumlu bir sosyal davranı tır (Tevrüz, 2012:167-187). Bu çerçevede örgüt ya da grup içerisinde, yardım davranı nda öncelik fark etmedir. Bireyin dikkati davranı üzerine yo unla nca, fark edilen davranı a anlam verilerek olay yorumlanır ve tanımlanır. Bu a amadan sonra yardım edebilmek için birey, sorumlulu u kendi iç dünyasında kabullenir, nasıl müdahale edebilece i konusunda sergileyece i davranı modelini seçer ve bu yöntemle yardım eder.

1.8.8 Ki ilik Özellikleri

Ki inin içinde, her zaman var olan iyilikle yo rulmu tutum ve davranı lar ço aldıkça yardım davranı ı artar.

a) Duyguda lık (Empati)

Bir ba kasının duygularını anlamak ve payla mak duyguda lık olarak nitelenir. Kar ı tarafla benze mek, kendinden bir eyler bulmak ve kendini onun yerine koymak, yardım etme davranı ı ihtimalini arttırır. Genelde prososyal davranı ların en önemli motive edicisi olarak kabul edilir (Edwards v.d., 2004:109-125). Empati kökenli sempati adı da verilebilir. Prososyal davranı sergilenmesinde, ili ki içindeki davranı lara odaklanılmasına ra men, örgüt içerisindeki davranı lar daha çok sempati ve dı arıdaki insanlara yöneliktir (Simonsohn ve Small, 2008:532-542).

b) Duygusal ya antı

Bireyin içinde bulundu u olumlu ve olumsuz ruh halindeki duygular, çalı ma ortamında sergiledi i davranı ları etkiler. Kendi içine kapanık olan çalı anlar, çok açık biçimde uyarılmadıkça yardıma ihtiyacı olanları fark etmezler.

c) Suçluluk duygusu

Çalı an, bilinçli ya da bilmeden bir ba kasına zarar verdi i veya yapmaması gereken bir eyi yaptı ı zaman suçluluk duygusu duyar. Suçluluk duydu u zaman da bu duyguyu öncelikle gidermeye çalı ır. Ya bir iyilik yaparak durumu dengelemek ister ya da kendini cezalandırır. Bu durum prososyal davranı ların ortaya çıkma ihtimalini ço altır (Tevrüz, 2012:167-187). Bireyin ba kasını dü ünmesi, gözetmesi

ve bunu ki isel bir çıkar için de il, yardımcı olabilmek amacıyla yapması prososyal bir davranı tır.

1.8.9 Önyargı

Önyargı, farklı sosyal gruplara veya grup üyelerine kar ı takınılan olumsuz tavidir. Ayrımcılık ise, önyargının aksine grubun tamamına veya grup üyelerinin her birine kar ı geli tirilen olumsuz dü üncenin eyleme dönü mesidir (Yüksel, 2006:274). Önyargı, ayrımcılı ın dü ünce a amasında kalmı ekli, ayrımcılık olumsuz dü üncenin eyleme dönü mü eklidir. Önyargı eyleme dönü tü ünde, ayrımcılıktan söz edilir. Dolayısıyla önyargı bir tutum, ayrımcılık ise bir davranı tır.

Önyargı iki a amada ortaya çıkar. Birincisi grubun tamamını veya üyelerden birini olumsuz de erlendirme, ikincisi ise olumsuz davranı geli tirmedir (Sı rı, 2011:131). Bu iki a ama önyargı ve ayrımcılık (dı lama) ekinde tanımlanır.

Ayrımcılık prososyal davranı için bir istisna ve ba ka bir bireyin ya da örgütün yararına olan meyildir (Ferris ve Balliet, 2013:298-308).

Bireyler dı lanmı ki ilere yakla ımlarında, ya prososyal davranı sergileyerek yardım eder, ya da kalabalı a uyarak ayrımcılık yapar (Van Ijzendoorn v.d., 2013:1418-1425). Genelde de ikinci seçenek tercih edilir, çünkü yardım edildi inde, bireyin kendisi de ayrımcılık riskiyle kar ı kar ıyadır.

K NC BÖLÜM

L DERL K

İlk çağlardan bu yana insanlar, liderlik konusuna büyük önem vermişlerdir. Örgütlerdeki sürekli değişim ve gelişim, liderlik kavramını doğurmuş etkiler. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal yapıya sahip canlılar olduklarından, oluşturdukları grupları yönetecek ve arzulanan hedeflere götürecektir liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderlik üzerinde tam bir görüş birliğinin olmaması, konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda fikir verir.

2.1 Tanım ve Kavramlar

İnsan grubunun olduğu her yerde liderlik vardır. Grubu oluşturan bireyler farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahiptir. Bu farklı kültürel mozaiklere sahip bireyleri, belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip örgüt içinde bir arada tutmak ve verimli bir şekilde çalıştırmak, liderlik bilgi ve becerisini gerektirir.

Liderlik, bir liderin grup üyelerini etkileyerek belli amaçlara ulaşma sürecidir. Ayrıca lider bu etkiyi sağlayabilmek için cesaret, irade, esnek düşünce, tecrübe ve bilgi sahibi, amaca ve hedefe bağlı, kararlı, güvenilir, enerjik, hoşgörülü, yaratıcı, diplomatik ve sorumluluk sahibi olmalıdır (Can ve Özer, 2011:1-17).

Liderlik, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağlı olan iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkiler (Baydal ve Tekarslan, 2002:166), örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında birey ve grupların davranışını etkileme sürecidir (Arslan v.d., 2011:219-250).

Liderliğin üç temel anlamı vardır. Bunlar, belli bir makamı elinde bulundurmaktan dolayı elde edilen sıfat, yöneticinin kişisel özellikleri ve izlediği davranış kategorisidir (Zel, 2011:108).

Amaçlara ulaşmak için astların eylemlerine yön verme ve takipçileri etkileme süreci olarak tanımlanabilen liderliğin doğası hala sorgulanmaktadır. Liderlik kesin formüle edilemeyen bir süreç, grup barışı için önemli ve gerekli bir faktördür. Aynı zamanda, baskı kurmadan baskılarının davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratma süreci olarak da nitelendirilebilir (Güney, 2011:371). Sosyal örgütün bir ürünü olarak, dışarıdan zorla gruba benimsetme yani resmi olarak atama ya da grup içindeki karışıklılıkların bir ürünü olarak uygun şartların hazır olmasıyla ortaya çıkabilir.

Liderin çalışanlara karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar, çalışanların gerek örgüte, gerekse işlerine olan duygu, düşünce ve davranışlarını doğrudan etkiler.

Liderlikte etik, doğru ve yanlış davranış teorisi, toplumların tarihi, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel etkenlerine bağlı olarak oluşan dinamik bir süreçtir (Sezgül, 2010:239-251). Etik değerlere saygılı lider, daima başarıya ulaşacaktır. Etik kodlar, bir örgütün temelleri olarak kabul edilen, etik ilke ve değerleri tanımlayan, adalet, tarafsızlık, dürüstlük gibi arzulanan değerlere vurgu yapan, uygulama ve yaptırım mekanizmalarına sahip olmayan metinlerdir. Kişisel ve grup otoritesine bağlı olarak yaratılamaz, ithal ve ihraç edilemez (Erdem ve Solak, 2009:1-15).

Liderler, rol modeller olarak takipçilerinde saygı ve güven uyandırır. Takipçilerinin kişisel beklentilerini yükselterek, bireyler ve örgüt için yeni ve daha yüksek amaçlar oluşturur, ilham verici motivasyon yaratırlar (Tucker v.d., 2006:195-207). Sözleri ve eylemleriyle “doğru olanı yapma” isteminde olan etik liderler, takipçileri tarafından daha iyi lider olarak algılanırlar.

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, ilk liderlik tanımlamalarının ortaya çıktığı 1900’lü yıllarda, grup odaklı, kontrol ve merkezileşme ön plandadır.

1930’lu yıllarda özellikler kuramı etkisini gösterir. 1940’larda, grup liderliği kavramı ön plana çıkar. 1950’li yıllarda davranış bilimleri ve insan ilişkileri deneyleri yapılmaya başlar. 1960’lı yılların tanımlarında liderlik, grup üyelerini eğitme ve yönlendirme niteliğini kazanır. 1970’lerde grup veya örgütü amaca ulaştırmak için örgütsel yapıyı kurmak ve yönetmek önem kazanır. Bu yıllarda durumsallık yaklaşımları da tanımları etkiler.

1980’li yıllar, “büyük insan” kavramına dayanır, birey ve grup üyeleri arasında karşılıklı etkileşim ve alışverişi olarak nitelendirilir. 1990 ve 2000’li yıllarda yeni

yaklaşımlar ortaya çıkar, kültürel, süper, moral, öğrenen, vizyoner, dönüştürücü liderlik kavramları tartışılmaya başlar (Sırrı, 2011:259). Bu süreçte liderlik anlayışı ve tanımlarının dünyadaki değişim ve gelişmelere paralel olarak değiştiği gözlemlenmektedir.

2.2 Lider

Zamansal ve kuramsal genel geçerliliği olan net bir tanımı olmamasına rağmen 1950'li yıllarda artmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte literatüre yeni tanımlamalar girmiştir. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Zel, 2011:109).

- Lider, karırlıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçiren ve bu hareketi devam ettirendir. (Stogdill)
- Lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve ümitlerini anlar, tutumsal, davranışsal ve duygusal değişimlerinin gerçekleşmesine yardımcı olur. (Shamir ve Howell)
- Lider, sonucu değiştiren kişidir (Balta, 2012:123). Grubun diğerlerinden farklı kişilik özelliklerini üzerinde taşıır.

Bu tanımlarda da görüleceği üzere benzer noktalar, ortak payda sağlanması, ortak amaç ve bir grubun olması, grubu yönlendirebilecek bir lider ihtiyacıdır. Liderlerin genel özelliklerine bakıldığında da bunları görmek mümkündür;

- Lider, çalışanlara kişilik kazandırır, ortak bir kültür oluşturur ve her yerde temsil eder (Barutçugil, 2006:175).
- Lider başkalarından çok şey gören, başkalarından uzayı gören ve başkalarından önce gören kişidir (Özer, 2008:5).
- Lider, çalışanlar tarafından var olduğu bilinen, ancak dile getirilmemiş olan ortak düşünce ve istekleri, üyelerin kabul edebileceği bir hedef ekinde ortaya koyan ve takipçilerinin potansiyel güçlerini bu amaç doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Eren, 2011:501).
- Lider, takip eden grubun hedef belirleyicisi, planlayıcısı, organize edicisi ve uygulayıcısıdır. Gerektiğinde uzman, sözcü, kontrol edici, ödüllendirici, ceza verici, hakem, aracı, editör ve öretici olarak hizmet eder. Grubun örneği, sembolüdür, sahiplenici özelliklerini üzerinde taşıır (Demir v.d., 2012:129-152).

Liderin geleneksel olarak nitelendirilebilecek görevleri bulunmaktadır, liderlerin bu görevleri buldukları yer, kurdukları ili ki, personel yapısı, örgütün büyüklü ü ile ilgilidir. Uygulanan liderlik tarzı ne olursa olsun tüm liderler kaçınamayacakları görevleri yerine getirmek durumundadır.

21.Yüzyılın liderini, geni bakı açısına sahip, gördükleri ile ö rendiklerini ba layabilen, de erler ve vizyondan faydalanarak yönettiklerini stratejik açıdan konumlandırabilen, hızlı karar verebilen, kararlı ve azimli, etkileme ve esin verme gücüne sahip, ba arıdan ve ba arısızlıktan ders çıkarmasını bilen, izleyicilerine ö retebilen, onları geli tirebilen, insani boyutu merkeze alabilen, teknolojiyi ve sosyal medyayı kullanabilen, ileti im, yönlendirme ve yöneltme becerilerine sahip, beklentiler olu turabilecek ve sorumluluk sahibi olarak tanımlamak mümkündür.

2.3 Liderlikte Güç ve Güç Kaynakları

Liderlikte en önemli konular otorite, güç, etkileme, ikna etme ve itaattir (Koçel, 2011:553). Uygulama, güç kullanımı ile ilgilidir. Otorite ise, güç kullanımının bir çe ididir.

- Güç; Sosyal bilimlerin temel kavramı olup, ba ka insanları etkileyebilme ve yönlendirebilme yetene idir. Ki iler arasındaki ili kileri ifade eder. Bu açıdan çift yönlüdür (Sı rı, 2011:235). Gücün tek ba ma anlamı yoktur. Lider çalı anlarını istedi i yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür. “Güç Alanı”, liderin etkileyebildi i ki iler in toplamı kadardır. “Güç Konusu”, liderin çalı anları hangi konularda etkiledi i, “Güç Kaynakları” liderin çalı anları etkileyebilmek için hangi kaynakları kullandı ıdır.
- Etkileme; Bir kimsenin ba ka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak da mümkündür. Yani etkileme, bir ki inin davranı ları ile ba ka bir ki inin davranı larını de i tirdi i süreçtir. Güç ve etkileme kavramları birbirine oldukça yakındır (Koçel, 2011:554). Bu iki kavramın birbirini destekler olu u, ayrımı daha da zorla tırmaktadır. Ba kalarını etkilemek, ki inin gücünü arttırdı ı gibi, ki inin gücü arttıkça, ba kalarını daha kolay etkileyebilmektedir.
- Otorite; Ki iye örgüt tarafından verilen, karar verme ve örgüt içerisinde çalı anların davranı larını belirleme ve yaptırım uygulama hakkıdır. Max Weber’e göre otorite, örgüt mensuplarının istekli ve ko ulsuz artsız, üstlerinin talimatlarına

uymalarıdır (Güney, 2011:379). H. Fayol ise, otoriteyi emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak tanımlar. Otorite bir güç kullanım ekli, daha genel bir söylemle gücün kurumsallaştırılması halindedir (Sarı, 2011:229). Güç, otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır.

- Kuvvet; Gücün uygulanması ekli veya yaptırım olarak tanımlamak mümkündür.

French ve Raven tarafından yapılan (Koçel 2011:557) sınıflamaya göre güç kaynakları;

- Zorlayıcı Güç; Korku kökenlidir, örgüt üyelerini korkutan her şey, bir güç kaynağıdır. Bu fiili güç kullanımından, emir verme, başka göreve atama, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Burada ceza zorlayıcı bir güç kaynağıdır.
- Yasal Güç; Bu güç kaynağı liderin, çalışanların davranışlarını etkileme hakkına sahip olmaları ile ilgilidir. Yasal güç, otoriteyi ifade eder, bu yasallık hukuki anlamda bir zorunluluktan çok, üst durumundaki çalışanın üstün karar verme hakkını kabul etmesi ile ilgilidir.
- Ödüllendirme Gücü; Lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk, daha iyi iş, statü değişimi vb. ödüllerin hepsi güç kaynağıdır.
- Benzetim Gücü ve Karizmatik Güç; Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirmesi, bu kaynağın temelidir. Karizma, çekiciliği ifade eder. Örgüt içinde bazı bireyler, kendi kişisel özellikleri ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yaparlar. Dolayısıyla grup üyelerini etkileyebilirler. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da astları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.
- Uzmanlık Gücü; Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu, bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici, bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yöneticinin astlarını etkilemesi kolaydır. Astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını arttıracaktır.

Yöneticilere güç sağlayan kaynaklarla ilgili, bu sınıflamaların dışında bazı sınıflamalar da geliştirilmiştir. Örneğin Carzo ve Yanouzas'a göre bazı güç kaynakları şunlardır (Koçel, 2011:557).

- Politik Manevralar veya Örgütte Politika Yapmak; Örgüt üyeleri kurum içinde çeşitli koalisyonlar, birliktelikler kurup, gruplar oluşturarak ve otoritesi olan mevkilere gelmeye çalışarak güçlerini arttırabilirler.
- Örgütsel Kaynaklar; Liderin işgal ettiği kademeye bağlı olan formel yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine veya yetkili kişilere yakınlığı, bilgi ve haber sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi gibi hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.
- Kişisel Kaynaklar; Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, uzmanlık ve benzeri güçtür.
- Grup Kaynakları; Belirli gruplara üye olma, önemli ve güçlü kişilerle dost olma, kişiyi etkileme gücü sağlar.

2.4 Liderlik Kavramının Gelişim Süreci

Toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler. İnsanlarla birlikte çevre koşulları da değişimden önceki liderlik tarz ve davranışları geçerliliğini kaybederek, yeni liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır.

Tarihi süreçte her dönem ve yerde, durum, zaman ve şartlar, kültürel farklılıkları da içinde barındırarak değişik türlerde liderliği ortaya çıkarır. Ancak değişimin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu gözlemlenmektedir.

Liderlik ile ilgili çalışmalar ve geliştirilen teoriler, bilim adamlarınca çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Literatürde tek bir liderlik sınıflaması bulunmamasına rağmen, en çok kullanılan sınıflamaya göre “Özellik Teorileri” liderlik yeteneklerinin doğuştan kazanılan özelliklere bağlı olduğunu savunmakta, “Davranışsal teoriler” etkili lideri davranışları ile de tanımlamakta, “Durumsallık Teorileri” etkili liderliği içinde bulunduğu durumun şartlarına göre şekillendirmekte, “Güncel Yaklaşımlar” ise lideri vizyon sahipliği, yaratıcılık ve ileriye görme yeteneği üzerinden tanımlamaktadırlar.

Önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ili kilendirilen liderlik kavramı, sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya ba lamı , örgütlerin gereksinimleri de i tikçe, liderlik kavramı da geli mi tir (Akbaba ve Erenler, 2008:21-36).

1800'lerin sonları ile 1950 yılları arasındaki liderlik çalı malarına bakıldı ında “lider do ulur” yakla ımına uygun olarak liderli in temelinde yatan unsurun, ki isel özelliklerindeki farklılıklar oldu unun dü ünüldü ü görülmektedir.

Liderlik alanındaki ilk ara tırmaların temelini olu turan bu dü ünüyle, liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal, ki isel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalı ılmı tir. ncelenen bu davranı lara, yetki kullanım tarzı, planlama, ileti im, takip ve kontrol ekilleri de dâhil edilmi tir. Özellikler kuramı liderin “ne” oldu unu açıklamaya çalı ırken, davranı sal kuram “neyi, nasıl yaptı ı” sorularına cevap arar. 1940'lı yılların sonundan itibaren lider ki ilikleri yerine, lider davranı larının performansa ve izleyicilerin i tatminine olan etkisi ara tırılmı tir.

Özellikler ve Davranı sal Yakla ımlarının yetersiz kaldı ı 1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar liderlik, yere ve zamana göre de i en yönetsel bir rol davranı ı olarak nitelendirilmi tir. Yakla ıma göre liderlik, ki isel özellikler, amaçlar, izleyiciler ve ortamın bütün olarak algılandı ı dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Bu teoriye göre tüm durumlara uyan tek ve en iyi liderlik yoktur. Etkin liderli i öncelikle ki ilik, görev, liderin gücü, davranı ları ve astların algılarının karı ımı olu turur. Ki iler ve durumlar arasındaki farklara uyum sa layabilme esnekli i ise liderli in temelidir.

1980'li yıllarda sınırları ortadan kaldıran büyüme ve globale me sonucu rekabet, teknolojik geli me ve toplumlar üzerindeki ba döndürücü de i im, yöneticilik ve liderlik bakı açısına yeni yakla ımlar getirmi tir. 1980-1990 arası liderin yetkilendirici-katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip olmasını ifade eden vizyoner liderlik yakla ımı ortaya çıkar (Sezgül, 2010:239-251). 1990 sonrası ise etik kodlar, ilke ve de er merkezli de i im, örgütsel ve bireysel risk, çatı ma yöneticisi, yakla ımları çerçevesinde yeni liderlik vizyonları geli ir.

2.5 Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları genel olarak üç ayrı kategoriye ayrılır. Bunlar;

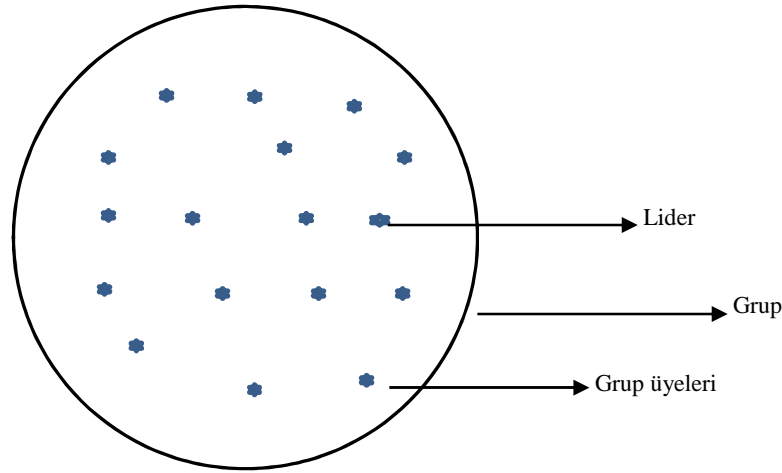
a) Özellik ve Nitelik Kuramları Dönemi (İlk insan-1940'lı yıllar arası),

- b) Davranı Kuramları Dönemi (1940-1960 Yılları arası),
c) Durumsallık Kuramları ve Modern Kuramlar dönemi, (1960'lerden günümüze kadar olan dönem)

2.5.1 Özellikler Kuramı

İkçâ lardan beri insanlar, ba arılı liderli in önemli özelliklerini analiz etmeye çalı mı lardır (Eren, 2011:502). Ara tırmaların birço unda ortak özellikler olarak, üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme yetene i, dü üncelerini iyi bir biçimde aktarabilme ve kararlılık, ortak özellikler olarak göze çarpmaktadır.

Özellikler Kuramı, liderli in bireysel özellikler do rultusunda ekillenen yapısı oldu u anlayı ma dayanır. Lider de i kenî esastır. Belirli bir grup içerisindeki bir ki inin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, sahip oldu u özelliklerdir. Bu kurama göre lider, fiziksel ve ki ilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu durum a a ıda ekil 2.1'de gösterilmektedir.



ekil 2.1: Özellikler kuramına göre liderlik (Güney, 2007:361).

Yapılan ara tırmalar liderin, ya , boy, zekâ, ırk, cinsiyet, bilgi, dı güzellik, güven verme, güzel konu ma, açık sözlülük, kararlılık, do rululuk vb. özellikler yönünden di erlerinden farklı oldu unu ortaya koymaya çalı mı tır.

Bu kuramda kar ıla ılan en büyük zorluk, liderin özelliklerini ortaya koyabilecek ekilde tanımlama yapma güçlü üdür.

2.5.2 Davranı sal Kuramlar

Özellikle 1940–1960 yılları arasında, liderli in davranı sal birtakım ölçütler do rultusunda ekillendi i kabul edilmeye ba lanmı ve bu do rultuda kendisini temellendiren “Davranı sal Kuramlar” önem kazanmaya ba lamı tır.

Liderlik konusundaki ara tırmalar ço aldıkça, Özellikler Kuramında ifade edilen özelliklerin, etkili bir liderlik için yeterli olmayaca ı anla ılmı ve ara tırmalar liderin ki isel özelliklerinden çok ”nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları ile ilgilenmeye ba lamı tır.

Liderlik, liderin özelliklerinden çok, faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının izleyiciler tarafından kabul görmesi ve be enilmesiyle ortaya çıkar.

Liderin davranı larını etkileyen ana faktörler, “grubu olu turan ve lideri takip eden üyeler”, “amaçların niteli i” ve “bu amaçların gerçekleştirilece i çevrenin özellikleri”dir.

Davranı sal kuramlarının geli mesinde, çe itli uygulamalı ara tırma ve teorik çalı maların oldukça büyük katkısı olmu tur. Bu çalı maların sonucu olarak çe itli liderlik tarzları belirlenmi ve bunların etkinlikleri ara tırılmı tır.

2.5.2.1 Ohio Üniversitesi liderlik ara tırmaları

Liderlerin sergiledi i davranı ları gösteren dokuz kategoriden olu an çalı malara, Robert House ve arkadaşları tarafından 1945 yılında ba lanmı ve yaklaşık 1800 liderlik davranı tanımlaması tespit edilmi tir. Uygulanan faktör analizlerinden sonra bu sayı 150’ye dü ürülmü , bu davranı tanımlamaları, soru haline getirilip “Liderlik Görü ü Anketi” (liderin kendi liderlik rolleri hakkındaki görü leri) ve “Lider Davranı ı Tanımlama Anketi” (Astların, i arkadaşlarının ve üstlerin liderlik davranı larını nasıl algıladı nı gösteren anketler) ortaya çıkarılmı tır.

Ara tırmalar sonucunda liderlik davranı nı tanımlamada iki önemli ba ımsız de i kenin rol oynadı ı belirlenmi tir (Sı rı, 2011:262). Birincisi, “Ki iyi dikkate alan” dostça davranma, anlayı gösterme, astlara danı ma, itibar etme, ileti im kurma, destek verme, astların isteklerini temsil etme davranı ları olarak, liderin davranı nda izleyicilerine verdi i a ırlıktır. kincisi, “Yapıyı harekete geçirme faktörü” olarak, planlama, koordine etme, yönetme, problem çözmeye, rolleri belirleme

ve astlara baskı uygulama gibi davranış biçimleri, yani liderin davranışlarında i e ve i in tamamlanmasına verdiği ayrıdır (Koçel, 2011:678). Bu iki davranış modeli birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız davranışlardır. Liderler her iki davranışı da gösterebilir. Bu araştırmalar liderin ki iyi dikkate alan davranışları arttıkça, çalışan devir oranı ve devamsızlığın azaldığını, inisiyatif dikkate alan davranışları arttıkça, performansın arttığını göstermiştir.

2.5.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları

Verimliliği düşük ve yüksek gruptaki liderlik tarzlarının incelendiği araştırmalar, 1947 yılında Rensis Likert'in öncülüğünde uygulanmış, i tatmini, verimlilik, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminiyle, grubun verimliliğine etki eden lider davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır (Zel, 2011:127). Sonuçlar “destek”, “kararlılık ilikileri kolaylaştırma”, “amacın vurgulanması” ve “i i kolaylaştırma” faktörlerine dayandırılmıştır. Amacı, grup üyelerinin doyumu ve verimliliğine katkısı olan faktörlerin belirlenmesidir.

Sonuçta iki de i ik lider davranışı tespit edilmiştir. Birincisi, “ e yönelik liderle”, i in görevle ilgili kısmına ayrılık veren, görevlerin tam ve etkin biçimde yapılması ile ilgilenen, cezalandırma ve mevkie dayanan otoritesini kullanan, grup üyelerini, sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır. kincisi, “Ki iye yönelik liderle”, ki iler arası ilikilere önem veren, i tatminini arttıracak çalışmalar yapan, grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden, yetki devrini esas alıp, di er bireylerin ki isel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen liderlik davranışıdır. (Koçel, 2011:580), kuramda ki iye yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu, (Sı rı, 2011:265), bahsedilen liderlik tarzlarının dında, liderin bulunacağı farklı ortamlara ilikin liderlik tarzları belirlenmedi inden, kuramın lider tarzları ile i letme verimliliği arasındaki ilikilere açıklık getiremediğini savunmaktadır

2.5.2.3 Blake ve Mouton'un yönetsel ebeke kuramı

Robert R. Blake ve S.S. Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Ohio ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında tanımlanan boyutlara alternatif olarak liderlik davranışları, dikey ekseninde “*insan odaklı*”, yatay ekseninde ise “*üretim*

odaklılı ı” ekleinde dü ünülmü tür. Olu turulan matriste, be çe it liderlik arasından uygulanan anket sonuçlarına göre hangi liderlik tarzının geçerli oldu u tespit edilmeye çalı ılmı tır (Eren, 2012:37). Bu model liderlere, sergiledikleri davranı ı kavramla tırma olana ı vermektedir.

Matrise göre liderlik tarzları, “Etkili Olmayan Lider”, “ ehir Kulübü Liderli i”, “Görev Liderli i”, “Orta Yol Liderli i”, “Ekip Liderli i”, olarak belirlenmi tir. Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin “Ekip Lideri” oldu unu öne sürse de (Sı rı, 2011:266) ve (Koçel, 2011:580), bu liderlik tarzının i zenginle tirmesi, verimlilik, i e devamsızlık gibi konularla olumlu yönde ba lantısı olmadı ının uygulamalı ara tırmalarla ortaya çıktı nı savunmaktadır.

2.5.2.4 Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik do rusu kuramı

Liderlik do rusu kuramında, liderin otorite kullanma sıklı ı ve derecesi ile astlara tanınan inisiyatifin sıklık ve derece de i kenleri esas alınır.

Lider ast odaklıdır, liderli in iki uç noktası olarak “Otoriter liderlik” ve “Demokratik liderlik” kabul edilmektedir. Kuram modelini yetki kavramı üzerine kuran Tannenbaum ve Schmidt, iki ucun arasındaki do ruya 7 ayrı liderlik biçimini yerle tirir. Demokratik liderli i “ast merkezli”, otoriter liderli i “görev merkezli” olarak ele alır (im ek v. d., 2011:257) ve; “Yöneticiler karar verir ve duyurur”, “Yöneticiler kararını ikna ederek kabul ettirir ve sebeplerini açıklar”, “Yönetici fikrini bildirir ve astların fikrini sorar”, “Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar, geçici karardır, de i tirebilir”, “Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiye alır, karar verir”, “Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister”, “Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görev yapmalarına izin verir”, ekleinde modeli olu turur.

Astların “alınan kararlara kayıtsız artsız katılmaları”ndan, “karar almaya katılmaları” yönünde bir do ru ile ifade edilir.

Amaç liderin, “astlar”, “durum” veya “zaman” de i kenlerine ba lı olarak performansını nasıl arttıracı ı ile ilgilidir. Model tek boyutludur, sadece karar verme boyutunu ele alır.

2.5.2.5 Bale'nin Harvard Üniversitesi ara tırması

Bale'nin ara tırmasıyla vardı ı sonuçlar, liderlik davranı ının herhangi bir grup üyesi tarafından yapılabilece i üzerinde yo unla ır.

Bale, belirli ki ilerın, gruplar ekillenmeye ba ladı ı ilk andan itibaren, di erlerine nazaran daha fazla liderlik davranı ında bulundu unu iddia eder. Gözlem yöntemiyle liderlik davranı ı ile ilgili üç boyut belirler.

Bu boyutlar, “Faaliyet seviyesi”, “Görevi ba arabilme yetene i” ve “Üyeler tarafından sevilme derecesi”dir (Zel, 2011:136).

Bale'nin bulgularına göre hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye lider olabilir. Bale gruplarda, aynı anda iki liderin bulunabilece ini tespit etmi tir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal ya da sosyal özelliklerle ilgilenip, grubun rahat ve huzuru için çaba gösterir, di eri ise i in ba arıyla yapılması yönünde çaba sarf eder. Liderin biri sosyal, duyarlı, anla macı, arabulucu ve katılımcı özellikler gösterirken di eri yönlendirici, zamanı etkin kullanan, sert tepki verebilen ve yüksek performans bekleyen davranı lar sergiler.

Bale'nin kuramı, Ohio ve Michigan Üniversitesi ara tırmaları ile i e ve insana yönelik davranı lar açısından benze mektedir. Di er ara tırmalarda bu davranı lar tek bir lider tarafından gerçekte tirilirken, bu kuramda iki lider tarafından gerçekte tirilmektedir.

2.5.2.6 Gary Yukl'un liderlik davranı ları kuramı

Amacı, liderlik davranı ı, durumsal ve ara de i kenler ile çalı anların verimlili i ve i tatmini arasındaki ili kileri ortaya çıkarmaktır.

Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki ara tırmalarda ortaya konan insan ve görev yakla ımlı lider davranı larına “*katılımcılık*” boyutunu ekleyerek, astların kararlara katılma haklarının lider açısından uygulanma düzeyini ortaya koyar (Zel, 2011:137). Kuramını iki model çerçevesinde ele alır.

“*Ayrılık Modeli*”, lider davranı ı ile çalı anın tatmini arasındaki ili kidir. Liderden beklenen davranı la, gerçekte en davranı arasındaki fark, çalı anın tatminini ortaya çıkarır.

“*Çoklu Ba lanma Modeli*” ise grup tatminine odaklıdır. Grup tatmini, insana, gruba dönüklük ve karar merkezietçilik dı ında ara de i kenlerin etkisi ile ortaya

çıkar. Ara de i kenler “motivasyon”, “görev ve rol uyumu” ile “çalı anın yetenek seviyesi”dir.

2.5.2.7 McGregor’un X ve Y kuramları

Douglas McGregor, liderlerin davranı larının, ba ka insanları nasıl algıladıklarına ba lı oldu unu ileri sürer (Koçel, 2011:238). McGregor’un X kuramı özelli ini ta ıyan insan davranı ları hakkındaki varsayımları; “ nsan çalı maktan ho lanmaz ve i ten kaçır”, “ nsan sorumluluktan kaçır, i e kar ı arzusuzdur, güvenli ini ön planda tutar”, “ nsanı zorlamak, denetlemek ve ceza vermek gerekir”, “Motivasyonun temel kayna ı paradır”, “ nsanlar de i im ve yenilikten ho lanmaz, direnerek alı kanlıklarını sürdürmek ister” ekinde özetlenebilir.

X kuramı temel olarak, otorite yoluyla kontrol etme ve örgüt amaçlarını ön plana çıkararak, i e yönelik bakı açısını ortaya koyar. Bu anlayı ta olan yönetici, insanı pasif olarak görür, otoriter davranı gösterir. McGregor, daha sonra X kuramını iddetle ele tirmi , klasik kurama sadık kalan yöneticilerin, saygı ve ba arı kazanamadıklarını, insanı duygu ve dü ünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmediklerini ve çalı ma ko ullarının yorgunlu una, monotonluk eklenince insanın yaratıcılık ve giri im arzusunun kalmadı nı belirtmi tir (Eren, 2011:40).

McGregor’a göre insan çalı ma arkadaş larını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumlulu unu yüklenmeye hazır hale gelir. Ayrıntılı i tanımları, sıkı kontrol, çok az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları, X kuramı özelli i ta ıyan yöneticilerin tipik uygulamalarıdır.

Y kuramı adı altında toplanan varsayımları ise; “Çalı mak, oyun ve dinlenme kadar do aldır”, “ nsan, tembel de ildir, tembel hale getiren örgüt içinde ya adıkları ve tecrübeleridir, çalı mak zevk haline getirilebilir”, “ nsan ko ullar yaratılırsa, ö renmek ve sorumluluk almak ister”, “ nsan, kendini kontrol ederek ve yöneterek örgüte katkıda bulunur”, “Her liderin görevi, insanlara potansiyellerini kullanabilecekleri ortamlar yaratmaktır” ekinde özetlenebilir.

Y kuramı, çalı anın amaçlarını grup amaçları ile birle tirmeye çalı ır. nsan amaçları ile örgütün var olu sebeplerinin bütünle tirilmesi gerekti ini ifade eder. McGregor, kendi zamanına kadar bilinmeyen, insani birçok konuyu ortaya koyar. Bu

kuram o kadar etkili oldu ki, bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce, Y kuramının ilkelerine dayanmadan ya da etkilenmeden geliştirilememiştir.

2.5.2.8 Graen'in yatay iletişim kuramı

George Graen'in yatay iletişim kuramı, grup içinde lider ve astlar arasındaki bire bir iletişim ve bireyler arası ilişkiler üzerine oturur (Sıvı, 2011:295).

Graen'e göre lider, kurucu başkanın cinsini, astların göstereceği performansa göre belirler. Liderin kurucu ilişkileri de üç grupta toplanır. Karıklıklı güvene dayalı ilişkiler, iletişim, güven, tolerans, anlayış ve bilgi temellidir. Baş kurulan grupta başarı potansiyeli yüksek, güvenilir ve motive olmuş bireyler vardır. Lider kaynakların paylaşımı konusunda, astlarını koruyucu bir tutum içerisindedir. Bu durum "Grup ilişkileri" olarak oluşur. Resmi otoriteye dayanan, görev yönelimli, hiyerarşik, otoriter ve zorlayıcı ilişkilerle yoksul, güven ortamı olmayan, arada resmi ve mesafeli ilişkiler olan, resmi görünümlü ve dikey iletişimli ilişkiler "Grup Dışı ilişkiler"dir. Karıklıklı iletişim, görev yönelimli, takdir edici ve tarafsız bir yapıdan oluşmaktadır. Belirli görevlere yönelik görüşmelerinde iletişim genellikle zayıftır ve liderin kurduğu bu ilişkiler de "Grup Ortası ilişkiler" olarak nitelendirilir.

Bu kuram, lider ile birey arasındaki sosyal etkileşimi gerçekçi bir şekilde ortaya koyma amaçlıdır. Alt grupların nasıl belirleneceği ve hangi lider davranışının etkinliğin ölçümünde önemli olacak konularını belirtmediği için eksik olarak nitelendirilmektedir.

2.5.2.9 Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 kuramı

Rensis Likert, araştırmalarında, yöneticilerin verimlilik ve etkinlik düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Likert, verimlilik ve etkinlik düzeyi düşük olan yöneticilerde çalışanların, genellikle liderlerin sorumluluğu altında çalışmaya önem verdiklerini belirlemiştir (Koçel, 2011:239).

Likert araştırmaları sonucunda, klasik örgüt kuramlarını benimseyen liderlerin etkinliğini, davranışsal yaklaşımları benimseyen lidere göre daha az olduğunu sonucuna varmıştır. Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmasının devamı olarak

geli tirdi i bu kurama göre, liderlerin davranı ları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranı ları içerir. Bu dört grup ve özellikleri a a ıda tablo 2.1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1: Likert'in Sistem 1-4 modeli (Sı rı 2011:270).

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Özellik	Otoriter	Babacan Otoriter	Liberal	Demokratik
Astlara Güven	Lider astlara güvenmez	Liderle astlar arasında pozisyonlardan do an kar ılıklı güven vardır	Lider astlara kısmen güvenir ama kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Lider bütün konularda astlara güvenir.
Astların Algıladı ı Serbesti	Astlar i leri ile ilgili konuları tartı makta kendilerini serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Ast-Üst li kisi	Astların fikirleri çok az alınır.	Astların fikirleri bazen alınır.	Astların fikirleri genel olarak alınır ve kullanılmaya çalı ılır.	Astların fikirleri daima alınır ve kullanılmaya çalı ılır.

A a ıda tablo 2.2'de Likert dört sistem modelinin varsayım, davranı ve özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Likert'in modelinde varsayım, davranı ve özellikler (Ça lar, 2013:532).

Dört Sistemin Varsayım, Davranı ve Özellikleri					
	Yapı ve Süreçler	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
L DERL K	Astlara Güven	Hiç	Tenezzül ile sınırlı	Esaslı	Tamamen
	Astların Üstleriyle görü me serbestli i	Hiç	artlı	Nispeten	Serbest
	Astların fikirlerini kabul etme ve kullanma	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima

Tablo 2.2 (devam): Likert'in modelinde varsayım, davranı ve özellikler (Ça lar, 2013:532).

Dört Sistemin Varsayım, Davranı ve Özellikleri					
	Yapı ve Süreçler	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
MOT VASYON	a) Korkutma	a, b, c, bazen d	d ve bazen c	d bazen c ve e	Grup için belirlenen hedeflere göre e ve d
	b) Tehdit				
	c) Cezalandırma				
	d) Ödül				
	e) Katılmanın kullanılma derecesi				
	Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilme sorumluluğu	Ço unlukla üst kademe	Üst ve orta kademe	Genellikle her kademe	Bütün kademelerde
HABERLE ME	Bilgilerin akı yönü a a ıya do ru	A a 1	Ço u kez a a 1	A a 1 ve yukarı	Çok yönlü
	Haberle meye bakı yukarıya do ru	üphe ile	üphe ile	Dikkatle	Serbest
	Haberle menin do rulu u	Ço u kez yanlı	Lidere sanstürlü	Sınırlı	Do ru
	Astların sorunları hakkında üstlerin bilgi düzeyi	Az	Biraz	Nispeten iyi	Çok iyi
ETK LE M	Kar ılıklı i lemlerin özellikleri	Az, daima korku ve güvensizlik	Az, genellikle lütfen	Orta, ço u kez dürüst, güvenle	Büyük ölçüde güvenle
	Ekip çalı masının yo unlu u	Hiç yok	Nispeten az	Orta	Bütün örgütte
AMAÇLAR	Amaçların tespit edilme ekli	Emir-komuta	Emir-komuta ve haberle me	Görü me+ emir-komuta	Kriz durumu hariç grup kararı
	Amaçlara kar ı gizli direni	Güçlü	Orta	Az	Hiç veya az

Yukarıda tablo 2.2'de Likert'in 4 Sistem Modelinin varsayım, davranı ve özellikleri verilmiştir. Tablo detaylı incelendi inde Sistem 1'den Sistem 4'e do ru bütün süreçlerde daha yüksek katılma e iliminin olduğu görülmektedir.

Bu durum, demokratik yönetim tarzını ön plana çıkartırken, organik örgütsel yapıyı da beraberinde getirmektedir.

Uzun vadede, Sistem 4 türü yönetsel davranı ların ve organik örgütsel modellerin ba arıyı ortaya çıkaracağı gibi bir genelleme yapılabilir.

Likert'in ara tırmaları sonucunda, liderlik-performans ili kisini etkileyen 3 temel de i ken grubun olduğu belirlenmiştir.

Durumsal de i kenler, geli meyi etkileyen, yönetimin kontrolünde olan (politikalar, yapı, bireysel özellikler) ba ımsız de i kenlerdir.

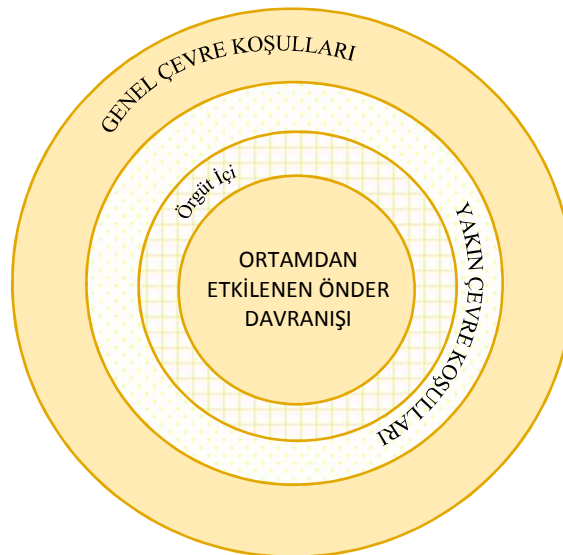
Ara de i kenler, örgütün atmosferini yansıtan tutum, algı, motivasyon gibi de i kenlerdir.

Sonuç de i kenleri, örgütün çıktısı olarak algılanan verimlilik, hizmet, kalite gibi ba ımlı de i kenlerdir.

2.5.3 Durumsallık Kuramları

Özellik ve davranı kuramlarındaki eksiklikler nedeniyle, di er kuramların karı ımından yararlanılarak, i in nitelikleri ile durumun gereklerini de ortaya koyan ba ka kuramlar geli tirilmi tir.

Liderli i içinde bulunulan artları da dikkate alarak açıklamaya çalı an bu kuramlara göre amacın niteli i, örgüt üyelerinin yetenek ve beklentileri, örgütün özellikleri ile liderle çalı anların deneyim ve ki ilik özellikleri liderin etkinli ini belirler. Bu kuramlar en iyi lider davranı mın durumlara göre de i ebilece ini öne sürer (Erdem, 2012:275-304). Durumsallık görü ü, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulundu unu savunan davranı kuramlarından farklı yöndedir. ekil 2.2'de içinde bulundu u duruma göre lider davranı ı gösterilmi tir.



ekil 2.2: Ortam ko ulları ile liderlik davranı mın ili kileri (Eren, 2011:506).

2.5.3.1 Fiedler'in liderlik kuramı

Fred Fiedler'e göre, lider kişiliği ve ortam arasında bir etkileşim vardır. Ayrıca her durum için geçerli bir liderlik tarzı da yoktur. Çinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları vardır. Temelinde, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin olduğu düüncesi yatar. Fiedler araştırmasında, liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabilecekleri konusunda, liderliği belirleyici üç değişken olduğunu ileri sürer (Eren, 2011:509).

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler, liderin grup tarafından kabul edilme derecesidir.

Görevin yapısal özellikleri, işin yapılması için gerekli olan yol ve yöntemleri ifade eder.

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi, liderin elindeki yetki, yani liderlik makamının sağladığı güçtür.

Bu değişkenler, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkiler. Bu üç ayrı değişken birleştirildiğinde liderin durumsal kontrol boyutunda 8 tür liderlik tarzı ortaya çıkar. Otoritesi fazla ve görev tanımı yapılmış bir lider, çalışanlar tarafından da sevildiği takdirde etkisi çoğalacak, liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı, işinde belirsiz olduğu durumlarda liderlik zorlaşacaktır. Çeşitli kombinasyonlardan oluşan aradaki durumlar, değişik lider davranışlarına neden olur. Liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı yetki ve güç, liderin çalışanlara ve işe yönelik davranışlarını farklı derecelerde etkiler.

2.5.3.2 Amaç-Yol kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen kuram, lider davranışları ve artların, çalışanların motivasyon, başarı derecesi ve iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamayı hedefler (Koçel, 2011:588). Kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör, belirli davranışlarla, belli sonuçlara ulaşılacağına dair beklenti ve kişinin sonuçlara vereceği önemdir.

Lider astlarını yönlendirerek, destekleyerek, onların görüş ve fikirlerine değer vererek, amaçları ortaya koyup, başarabileceklerine dair güven vererek motivasyonlarını, iş tatminlerini ve başarılarını etkileyebilir.

Bu kuram motivasyon kuramlarından bekleyi kuramına dayanır (Sı rı, 2011:280). Buradaki bekleyi , belirli davranı ların belirli sonuçlara ula tıraca ı konusundaki inanç ve sonuçlara verilen de eri göstermektedir.

2.5.3.3 Hersey-Blanchard'ın durumsallık kuramı

Kurama göre, astların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Olgunlu un iki temel unsuru vardır. Bunlar “*yetenek*” ve “*istek*”tir. Yetenek, bir grup ya da ki inin bir i le ilgilenirken sahip oldu u teknik bilgi, tecrübe ve becerilerinin toplamı, istek ise bir grup ya da ki inin bir i i gerçekle tirmek için sahip oldu u güven, ba lılık ve motivasyonun bütünüdür.

Yeteneksizlik, e itim azlı ı ve güvensizlik gibi nedenlerle görev olgunlu u dü ük astlar, olgun, becerikli, yetenekli, kendine güvenen, e itimli ve i e istekli astlardan farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyarlar. Lider de çalı anların olgunluk düzeyine göre liderlik yapar.

Hersey ve Blanchard, kuramları ba lamında liderli i, iki temel varsayım do rultusunda temellendirmi lerdir (Sı rı, 2011:281).

- Örgütün tüm amaçlarına ula mayı sa layacak tek bir liderlik tarzından söz etmek olası de ildir.
- Örgüt için hangi liderlik tarzının daha etkili olabilece i, hem örgüt çalı anlarının niteli ine, hem de örgüt bünyesinde yapılması gerekenlere göre farklılık gösterecektir.

2.5.3.4 Reddin'in etkililik kuramı

William J. Reddin'e göre, liderin tek görevi, yaptı ı i te ba arılı olmaktır. Etkililik ise, yöneticinin görevinin gerektirdi i i leri ba arma derecesidir. Etkilili i, görünü te ve ki isel etkililik olarak ikiye ayırır (Tekarslan, 2002:113-129). e gösterilen ilgi ve saygı ile iyi tanımlanmamı görev yetki ve sorumluluklarda, yönetici ki ili in ki isel hedeflerine yönelik çalı abilece ini söyler.

2.5.3.5 Vroom-Yetton liderlik kuramı

Vroom ve Yetton liderin bir durumu analiz edip, do ru karar vermesini sa layacak bir kuram olu turarak, liderin karar verme süreci üzerinde yo unla ırlar. Karar tarzları setinde be farklı tarzda karar verme biçimi vardır (Güney, 2007:357-382).

- Katılım yoktur, lider eldeki bilgilerle sorunu kendi kendine çözümler.
- Katılım çok az, lider astlardan bilgi ister, sorunu kendisi çözer.
- Katılım biraz daha fazla, lider astların görüşü ve önerilerini alır, kararı kendisi verir.
- Lider, grup olarak astlarının görüşü ve önerilerini alır, kararı kendisi verir.
- Tam katılım söz konusudur. Lider programı astları ile payla ır ve onlarla birlikte bir karara varır.

Bu be tarza, Zel (2011:108) a a ıdaki eklemeleri yapar.

- Lider, grup halinde bütün astlarıyla bulu up, kendi dü ünmesini empoze etmeden, demokratik bir ekilde sorunun çözümü için karar alır.
- Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumlulu unu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ula tı ını bildirmesini ister.

2.5.4 Modern Liderlik Kuramları

Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte, Modern Liderlik Kuramları ba lamında “Kültürel Liderlik”, “Süper Liderlik”, “Moral Liderlik”, “Ö renen Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Kuantum Tipi Liderlik Paradigması”, vb. gibi birtakım farklı liderlik anlayı ları do rultusunda liderlik kavramının ve davranı larının açıklanmaya çalı ldı ı görülür (Zel, 2011:162). Her geçen gün de i en bilgi ve ileti im teknolojileri, liderlerin daha bilgi temelli, de i ime yönelik, yüksek karizmatik nitelikleri bünyesinde barındıran ki iler olmasını gerektirmektedir. Bu durum, sonuç olarak liderlik kavramı dâhilindeki davranı modellerine, “Sevecen Liderlik”, “Destekleyici Liderlik”, “Dönü ümcü Liderlik”, “Karizmatik Liderlik” vb. gibi yeni davranı modellerinin de eklenmesine yol açmaktadır.

Bu liderlik kuramlarının birço u, Durumsallık Kuramları'na dayanmakla ve bu kuramlar temelinde ortaya konulan anlayı ları temel almakla birlikte, her biri kendi

anlayışı doğrultusunda liderlik davranışlarını ve liderlerin özelliklerini farklı bakış açıları ile temellendirmektedirler.

2.5.5 Liderlik Kuramlarının Değerlendirilmesi

Özellikler Kuramı, liderliği sadece doğuştan getirilen birtakım niteliklere indirilmesi ve örgütsel yapılanma içerisinde kendisini ortaya koyan birtakım liderlik davranışlarını göz ardı etmesi bakımından eleştirilmekte, eksiklikler içeren bir kuram olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde bu kuramın geçerliliğini büyük ölçüde kaybettiği görülmektedir.

Davranışsal Kuramlar, liderin temel davranışlarının “Göreve Dönük” ve “İnsana Dönük” liderlik özellikleri doğrultusunda biçimlendiğini savunmaktadır. Bu kapsamda “Davranışsal Kuramlar”, liderlerin göreve dönük liderlikten ziyade, insana dönük liderlik davranışları sergilediklerini belirtmekte ve bu yönüyle de, göreve yönelik belirlemeleri eksik bırakması bakımından eleştirilmektedir.

Durumsal Kuramlar, “Özellikler Kuramı” doğrultusunda liderlerin bireysel özelliklerinin önemli olduğunu ve “Davranışsal Kuramlar” doğrultusunda liderlerin örgütsel yapılanma içerisinde ortaya koydukları davranışları kabul etmekle birlikte, bu iki belirlemeye liderlerin içerisinde buldukları durumların etkisini de eklemektedirler.

Liderlik kavramına ilişkin genel kabul gören tek bir tanım olmadığından her örgüte uygun tek bir liderlik tarzı da yoktur. Bugüne kadar yapılan ve devam eden çalışmalar, genelde içinde bulunulan ortam şartlarını, liderliğin yaşıyan sürecini ve liderin kişiliğine dayanan özellikleri dikkate alınarak farklı tarzları ortaya koyan çalışmalarlardır.

Liderlik konusunda geliştirilen bu kuramlar detaylı incelendiğinde, büyük çoğunluğunun lideri örgütün içsel şartlarında değerlendirdiği, etkililiğini de örgüt içindeki başarısı ile ele aldığı görülmektedir (Leblebici, 2008:61-72). Bugün lider örgüt içindeki başarısı ile değil örgütün başarısı ile değerlendirilmektedir. Örgütün başarısı ise bulunduğu çevredeki şartlarla bağlantılıdır, rekabet yeteneğidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı, kurumun amacına ulaşma derecesi, yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise insan gücünü, amaçlar doğrultusunda olumlu ve etkili davranışa yöneltebilme ve ondan iyi bir verim alabilme yeteneği gerektirir.

Etkili olmak, lider tarafından insanın bütün yönlerini dikkate alınarak davranmakla mümkündür. Bu yaklaşım, insanın yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarır, kalite ve niteliğini artırır, her düzeydeki yöneticiyi “etkili lider” konumuna getirir. Takım ruhunu oluşturan, astlarını ve örgütü iyi tanıyan, iyi bir organizasyon kuran lider, etkin ve başarılı bir işi ortaya çıkarır.

3.1 Prososyal Davranış Sergilemede Etkili Liderlik

Liderler etkili olmayı öğrenmedikçe, çalışanların potansiyelinden tam olarak yararlanamazlar. Yönetim sürecinde Etkili lider olmak, çevresel etkenleri ve çalışanları dikkate alınarak denge kurabilmektir.

Lider, çalışanlara otoriteye dayanarak iş gördürür. Çalışanlarda uyandırmakta olduğu duyguların ne kadar önemli olduğunu, insanların genel olarak algı, tutum ve duygularına göre karar vererek davrandıklarını ve bu davranışlarına mantıksal gerekçeler ürettiklerini bilip, bunu gözeterek yönetir (Arslanta ve Pekdemir, 2007:261-286). Bu çerçevede çalışanlar, liderlerine karşı güven, hayranlık, bağlılık, saygı duyar ve prososyal davranış sergilemek için motive olurlar.

Liderin yönetimde etkili ve verimli olabilmesi için uygulaması gereken yöntemler; “Hedef gösterme”, “Motivasyon uygulama ve liderlik etme”, “Sorun çözme”, “Etkinlik düzenleme”, “Düzenli toplantı düzenleme”, “nispetatif, yetki ve

sorumluluk devretme”, “De erlendirme ve ödüllendirme” ile “Rotasyon uygulama” olarak sıralanabilir (Aytürk, 2010:175). Bunun yanında toplumsal ve örgütsel ya amda etkili ileti im kurmak, sosyal ve yönetsel ili kilerde ba arılı olmak için gereklidir. Bu yöntemler de; “ nsanlara önem ve de er vermek”, “Vücut dilini do ru, olumlu ve etkili kullanmak”, “ leti im kurulan ki iyi, davranı sal olarak etkilemek”, “Mesafeyi korumak”, “Dürüst ve tutarlı olmak”, “Uygun dil ile do ru ve etkili konu mak” ekinde tanımlanabilir.

Ayrıca lider, grup üyelerinin rollerini belirlemeli, ba arılı bir örgüt modeli kurmalı, etkin haberle me kanallarını açmalı ve yönetsel etkinli ini dengede tutmalıdır (Kanıgür ve Özdevecio lu, 2009:53-82).

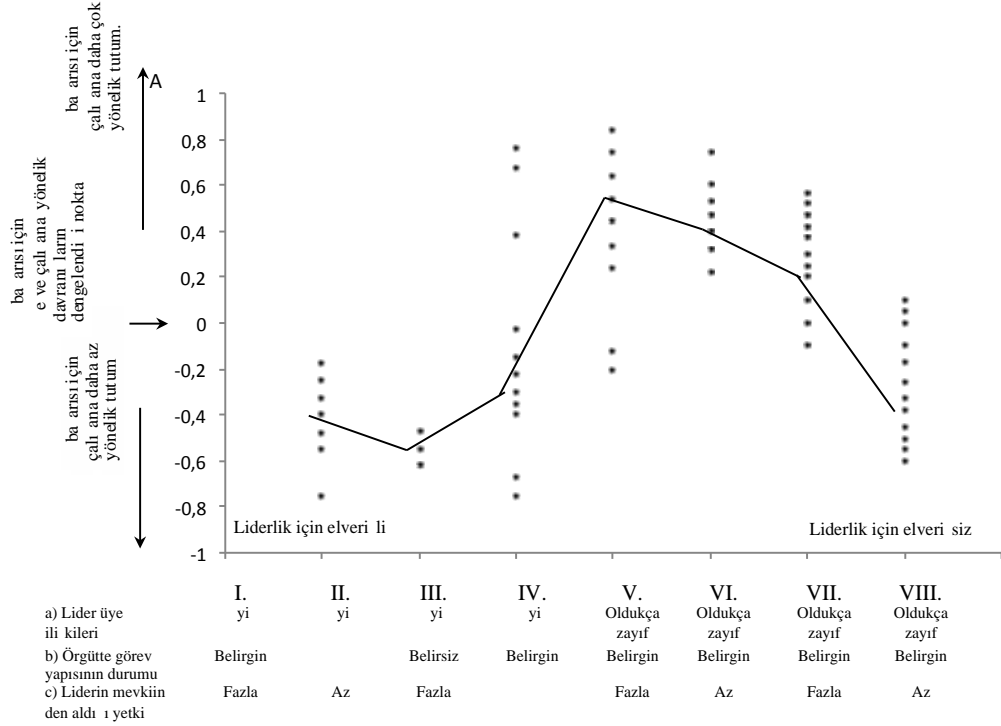
Liderler kendi ya am tarzları, ilgileri, donanımları, deneyimleri ile örgütte olu turdukları atmosfer, örgütsel kültür, örgüt içi ve çevresel artların gereklili ine göre liderlik tarzlarını belirlemektedirler. Bu çerçevede tarzlarının çalı anlarca algılanı ekli ile amaç ve hedeflerin ortak noktada bulu ması ba arıyı ortaya çıkaracaktır.

Yeniden yapılanma çabalarının temelinde sürekli geli im ve de i im yatar (Düren, 2010:89-99). Gerekli de i iklikleri gerçekle tirmek, bütünlü ü, uyumu sa lamak için liderlik etme ve dönü türme niteli ine sahip yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu tür yöneticiler azdır, ama deneyimler, liderlik yetene inin geli tirilebilece ini göstermi tir. Yetenek yönetimi ile bu süreç hızlandırıp, geli tirebilir, kurulu larda liderlik açığı çıkarılırsa, o zaman çalı anlar, oynayacak bir role sahip olur. Çalı anlar ö renme ve kendini geli tirme sürecine katılabilir. Örgütte etkin rol almak, edilgen biçimde ne yapılaca ına karar vermek için lideri beklemek de ildir. Lider etkili olmak istiyorsa, izleyenlerin amaç, yetenek ve deneyimlerini göz önünde bulundurmak zorundadır.

Liderin temel ki ilik özellikleri, hem yönetim i levleri, hem de örgüte yaptıkları katkı nedeniyle kritik öneme sahiptir (Çetinkaya ve Özutku 2012:142-161).

Yönetim sürecinde, liderin davranı larının çalı anlarda algılanma ekli, çalı anların i i yaparken sergileyecekleri davranı ların en önemli temelini olu turur.

A a ıda ekil 3.1’de örgütsel ba arı ile liderin tarzını etkileyen de i kenler gösterilmektedir.



ekil 3.1: Örgütün ba arısı ile liderin çalı ana yönelik tutumu arasındaki ili kileri etkileyen de i kenler (Eren, 2011:510).

Lider, liderlik tarzını seçmede çe itli alternatiflere sahiptir. Performansı arttırarak ve çalı ma grubunun geli mesini destekleyerek, kendi yoklu unda eksikli i söz konusu olmayacak yenilikler ve de i ik yöntemler getirir (Werner 1993:7). nsanları, görevlerini istekli olarak ve en iyi kalitede yapacakları ekilde yönlendirir. Örgütsel ba arıda en önemli belirleyici, liderdir. Örgüt, liderin ellerinde ekillenir ve liderin anlayı ı do rultusunda ya amına devam eder.

Lider, “zaman”, “bilgi”, “yetenek”, “davranı ”, kaynaklarını kendisinin ve örgütün en iyi kazanımı elde edece i ekilde kullanır.

Etkili liderlik için, liderde do u tan gelen bazı özelliklerin olması gereklili i fikri bilimsel çevrelerde kabul görmektedir. Lider etkinli ine katkı açısından özelliklerle birlikte, durumsal unsurlar da dikkate alınmalıdır. Burada lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler, liderin etkilili ine katkı yapar.

Prososyal davranı ların, örgüt içerisinde yo un olması yönetsel etkilili e katkı sa lar (e en ve Basım, 2006:83-102). Üretkenli in artması da, örgüt devamlılı ını sa layan davranı ların arttırılmasına ba lıdır.

Liderler kendi amaç ve isteklerini gerçekle tirmeleri halinde, takipçilerin de bireysel amaçlarına ula abilecekleri dü üncesini temel alırlar (Çakınberk ve Demirel, 2010:103-120).

3.2 Liderin Astlarla İlişkinin Prososyal Davranılarına Etkisi

Liderler çalışanlarla olan etkileşimlerinde, onları sadece çalışan olarak görmeyip, niyetleri, tutumları, özellikleri hakkında bilgilenerken daha derinde olan özelliklerine bakarlar (Zerenler, 2011:143-166). Çalışanların farklı özellikleri, yetenekleri, inançları, özellikleri ve tecrübelerinin farkında olmadan, olaylara sürekli kendi bakış açılarından bakarlarsa ve çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutmazlarsa, çalışanların çeşitliliğinden faydalanamazlar.

Yönetim süreci içinde etkinlik ve hareketlilik ile ilgili olan en önemli husus, çalışanın bilgisi, tecrübesi, davranışlarıdır, liderin ne olduğunu hakkındaki düşünce ve inançlarıdır.

Bu süreçte takipçileri ile kurdukları ilişkiler, onları etkileme düzeyi ve yönetim tarzlarının algılanma biçimi, astların sergileyecekleri davranılarına doğrudan etki yapacaktır.

3.2.1 Astların Sahip Olduğu Özellikler

Doğal örgütlerde lider, saygı gören, yüksek statüye sahip bir bireydir (Can v.d., 2011:250). Grubun amaçlarını başarmada yardımcı olan, grup üyelerinin ihtiyaçlarının tatminini sağlayan, grubun değerlerini berraklaştırarak, grup üyelerinin temsilcisi ve sözcüsü, grup çatışmalarını yumuşatan ve faaliyetleri başlatan kişidir.

Çalışanların yöneticilere karşı besledikleri olumlu duygular, örgütlerine karşı duydukları sadakat duygularını da güçlendirmekte ve işten ayrılma niyetlerini önlemektedir. Lidere duyulan sadakat çalışanın işine olan bağlılığını etkilemekte, çalışmalarıyla daha yakın ilişki ve işbirliğine yönelmektedir.

Araştırmalara göre, liderlerin çalışanlara karşı tavırları, yapılan atıflara göre değişir (Seçkin 2011:1-27). Eğer başarısızlık gayretsizliğe yüklenmişse, liderler başarısız davranışları düzeltmeye çalışır, eğer yeteneksizliğe bağlanmışsa, işten çıkarmaya elverişli ortama çıkar.

Örgüt üyelerinin yetenekleri ve olaya profesyonel yaklaşımları da bazen liderliğin yerine geçer. İş nasıl yapılacağını bilen, kendi sorumluluğunun bilincinde olan kişiler için lider, yalnızca gerekli ortamı hazırlamak ve işi takip etmekten başka bir davranış içinde değildir. Örgütlerde oluşan bu faktörler, liderin takipçilerinin tutum ve davranışlarını da etkiler. Oluşan grup, kurallar ve normlar koyar. Bu

normlar liderin istekleriyle uyuyorsa, liderin grubu etkileme derecesi azalır. Lider ile takipçileri arasında ilişki kuvvetlendirilerek, astlar üzerindeki etki artırılabilir (Erdem 2012:275-304). En önemli faktör, yapılanma ve yönetim tarzıdır. Liderin müdahale yetkisi, yani iktidar ve iktidarı yetkisi de önemli bir güçtür.

3.2.2 Yönetim Süreci

Yönetim sürecinde ast-üst arasında “*i bölümü*” ve “*uzmanla ma*” adı verilen iki yönetsel ilke oluşturulur (Sı rı, 2011:270). Burada önemli olan “talimatın verili biçimi”, “astın psikososyal durumu” ve “üst davranışları”dır.

a) Talimatın verili biçimi

Talimatın verili şekli, astları harekete geçiren, çalışmaya arzularını arttıran bir etmendir. Bu nedenle talimat verirken objektif ve psikolojik noktalara dikkat etmek gerekir (Eren, 2011:463).

- Talimatlar açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Yoruma dayalı talimatlar yerine getirilemediği gibi, yanlış olarak da yapılabilir. Kullanılan kelimeler astlar tarafından bilinmelidir.
- Talimat, onu alan astların bilgi, yetenek ve uzmanlık alanlarına uygun olmalıdır.
- Talimat, organizasyonda var olan hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmelidir.
- Talimat, astın örgütten beklediği çıkarılara aykırı olmamalıdır.
- Talimat, kişisel bir irade bildirmekten çok, çalışmanı ortak bir çabaya davet şeklinde olmalıdır.

b) Astın psikososyal durumu

Çalışmanın ihtiyaçlarının bilinmesi, davranışlarının nedeninin bu ihtiyaçlarda aranmasıdır. Çalışanlar görevlerinin devamlılığı, terfi ve onunla beraber ücret artışı, sorumluluk, prestij ve iş hayatında elde edilen sosyal doyumlar bakımından lidere bağlıdırlar (Eren 2011:463). Bu nedenle, üstlerinin güven duyulan, adaletli ve hakkaniyetli kişiler olmalarını şiddetle arzularlar. Astlara güven duygusu sağlamak için uygun ortamı yaratmak ve bilgilendirmek gerekir.

- Örgütsel ortam; astlar, üstlerinin samimiyetine inandıkları ölçüde güvenli olurlar. Üstün samimiyeti ise, gösterdiği davranış biçimiyle ölçülür. Liderini samimi hava içerisinde tanıma olanağı bulamayan çalışanlar, psikolojik olarak tehdit edilirler, korku dolu olurlar ve güvensizlik içinde kalırlar.

- Bilgilendirme; çalışanlar çalışanları örgütün amaçları, çalışma usulleri ve ortaya çıkabilecek değişiklikler hakkında bilinçli veya bilinçsiz olarak bilgi sahibi olmak isterler.

c) Üst davranışları

Üst, astlarıyla ilişkilerinde ya baskı ve korku araçlarını kullanmakta, ya da etkili ve verimli gördürme aracı olarak yönetsel yetki gücünü kullanmaktadır.

- Baskı; bir insan veya bir gruba bir faaliyeti yaptırmak üzere zorlayıcı tedbirler alınmasından doğar (Eren, 2011:464). Çalışanı, belli bir işi yapmak üzere harekete geçirir. İnsanlara yapılan baskılar çalışanların görüşü, düşünce ve davranış biçimlerini değiştirir.

- Üst; toplumsal ve yasal kurallara uymalı ve bunu astlara hissettirmeli, görüş ve düşüncelerini açıklama fırsatı vermeli, gerekli uzmanlığına sahip olduğunu göstermeli, çalışanlarını tanımaya çalışmalı, iletişim kanallarını açık tutmalı, grup üyelerini ortak bir amaca inandırmalı, her bireyin sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde faydalanmalı, adil, insafli, bilgi verici olmalı ve ayrımcılık yapmamalıdır.

3.3 Liderin Rehberlik Rolünün Prososyal Davranışlara Etkisi

Kişinin iş hayatı ile özel hayatı arasındaki mesafe, içinde bulunulan duygu boyutuna göre değişir. Bu mesafe bazen açılır, bazen kapanır, bazen de birbirinin içine girer. İş hayatındaki sorunlarından dolayı iş performansı düşüklüklerle birlikte çalışmak, liderler için önemli bir sorundur. Bu sorunu ortadan kaldırmak veya olumsuz etkilerini azaltmak liderin görevidir. Ancak liderler bu konuda (babacan otoriter liderlik tarzı hariç) biraz çekimser davranırlar. Özel hayata müdahale ve bu müdahalenin sonucunda gelebilecek samimiyetin suiistimal endişesi ana nedenlerdir.

Bu çerçevede özellikle iş hayatından kaynaklanan sorunlarından dolayı iş performansı düşüken veya uyumsuzluk gösteren çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek ve çözüm yolları bulmasına yardımcı olmak liderin sorumlulukları arasındadır. Baskı ve

korkuya başvurarak, performans artışı ve verimlilik geçici bir süre sağlanabilir, ancak etki azaldığında aynı sorun, belki daha güçlü olarak liderin karşısına çıkacaktır. Liderin bu çerçevedeki sorumluluklarına kısaca rehberlik faaliyetleri adı verilebilir.

Bu faaliyetler yanlış anlamaları ortadan kaldırır, çalışanlara kendi problemlerini çözmelerini öğretirken zamandan tasarruf sağlar, ayrıca motivasyonlarını artırarak işletme amaçlarına daha sıkı bağlanmalarını ve davranışlarını olumlu yöne sevk etmelerini sağlar.

Her insan, sahip olduğu enerjisinin belirli bir bölümünü içinde kullanır. Bu enerjinin ne kadarını içinde kullanacağı, içinde bulunduğu ortamlara bağlıdır (Zel, 2011:262). Yaşanan duygusal iniş, çıkışlar kişinin hareketlerine, sergilediği davranışlara, etrafındaki olaylara gösterdiği ilgi ve dikkati etkiler. Liderin astına doğru yolu gösterebilmesi ve çözüm yolunu bulmasına yardımcı olabilmesi, bu yeteneği kullanabilmesine bağlıdır.

Rehberlik faaliyetleri, daha çok psikolojik bilgilerden oluşan bilimsel altyapıya dayalı bir süreçtir. Bu altyapının en önemli unsuru empati yeteneğidir. Empati, rehberlik yapan liderin olayları, karşısındaki kişinin gözüyle görebilmesi, onun duygu ve düşünceleriyle paylaşabilmesi ve hissedebilmesidir.

3.4 Prososyal Davranış Ekseninde Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Örgütsel yapılanma içerisinde çalışanların sergilemeleri gereken davranış kalıplarının liderler tarafından belirlendiği, Rensis Likert'in çalışmalarıyla ortaya konulmuştur. Geleneksel liderlik kuramlarının dışında, ülkemizin kültürel yapısı da göz önüne alınarak, Likert modelindeki liderlik tarzları ile prososyal davranışların doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Arzulanan amaçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının ne şekilde örgütlenmesi gerektiği, gerçekten çok zor ve karmaşık bir sorundur. Bu alanda birçok araştırma yapılmıştır, buna karşılık gerçek gelişme çok yavaş olmuştur. Özellikle II. Dünya savaşından sonra yöneticilerin görüş ve tavırlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu önemli çalışmalardan bir tanesi de Michigan çalışmalarıdır.

1947 yılında Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü yeni yöntemler kullanarak, yönetimde insan sorunu üzerinde araştırmalara başlamış ve bunu diğer araştırmalar izlemiştir. Rensis Likert, Michigan araştırmalarının

sonuçlarına dayanarak, etkin ve yüksek verim sağlayan yöneticilerin kullandıkları genel yönetim biçimini bulmak için araştırmalarına başlamıştır (Tüzün 2012:11-33). Farklı örgüt ve liderlik biçimlerine odaklanan Likert, insan unsurunun en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini vurgular.

3.4.1 Likert'e Göre Yönetim Sistemleri

Likert, Sistem 1 - Sistem 4 Modelinde, örgütlerin en iyi nasıl yönetilebileceğini bulmak için “Uygulanan Liderlik Süreci”, “Motivasyon”, “Haberleşme Süreci”, “Kararlı Etkileme-Etki Süreci”, “Karar Verme Süreci”, “Amaçları Saptama Süreci”, “Denetim Süreci”, “Bazı Amaçları ve Eğitim Süreci” deneklerini kullanır (Mavi , 1985:83).

3.4.1.1 Otoriter (Sistem 1)

Otoriter sistemde yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanımakta ve onlara güvenmemektedir. Kararların büyük bir kısmı ve amaçlar, örgütün üst düzeylerinde yapılandırılmakta, hiyerarşik iletişimle alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta, bazen verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları karılanmaktadır (Güven, 1974:105-134). Ast-üst arasındaki ilişkiler çok azdır. Örgütte korku ve güvensizlik vardır.

3.4.1.2 Babacan otoriter (Sistem 2)

Babacan otoriter sistemde yönetimin astlara karşı güveni vardır ve babacan bir güven duygusu olur. Kararların alınması ve örgütsel amaçların saptanması, üst yönetim düzeylerinde yapılır, bazı kararlar sınırlanarak alt yönetim kademelerine devredilir. Astları motive etmede, hem ödül hem de ceza kullanılır. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye veya lütf, astlar bakımından da korku ve temkinli olma şeklindedir (Mavi , 1985:84). Kontrol üst yönetim kademelerinin elindedir. Ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmiştir.

3.4.1.3 Liberal (Sistem 3)

Liberal sistemde yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararların alınması, büyük ölçüde üst yönetim tarafından yapılır. Astların, alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Haberleşme, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlüdür. Ödüller, astların sorunlarıyla ilgilenme ve ender olarak verilen cezalar, motivasyon aracıdır (Güven, 1974:105-134). Önemli kontrol faaliyetleri, üst ve orta kademelerden alt düzeylere devredilir, böylece astlara sorumluluk duygusu da verilir.

3.4.1.4 Demokratik (Sistem 4)

Demokratik sistemde yönetimin astlara güveni tam olup, karar verme, koordineli bir biçimde bütün örgüte dağıtılmıştır.

Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da yapılır.

Astlara ekonomik ödüller, amaçları saptama, çalışma yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme fırsatı verilir.

Yüksek derecedeki güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde en alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için yetki ve sorumluluk tanınmıştır.

Sistem 1 ve Sistem 2 Klasik Yönetim Yaklaşımının, Sistem 3, İnsan ilişkileri Yaklaşımının ve Sistem 4, Modern Yönetim Yaklaşımının özelliklerini kapsar.

Likert'e göre, Sistem 1'den Sistem 4'e doğru etkinlik artar. Otoriter tarzdan demokratik tarza doğru, örgütün etkinliği de artmaktadır.

Bir örgütün etkinliğini belirleyen ana ilke, örgütün yönetim tarzıdır.

3.4.1.5 Sistem 1-Sistem 4 modelinin değişkenleri

Likert, modelini üç değişken üzerine kurar (Mavi, 1985:88).

a) Nedensel değişkenler

Bu değişkenler, bağımsız değişkenler olup, örgüt içindeki gelişmeyi ve örgütsel başarıyı belirler. Sadece örgüt ve yönetim tarafından kontrol edilen

de i kenleri kapsar, genel ekonomik ortam, ba ımsız niteli ine ra men, nedensel de i ken de ildir.

Nedensel de i kenler örgütün yapısını, yönetim politikasını, kararları, i ve liderlik stratejilerini, yetenek ve davranı tarzlarını kapsar.

Likert, nedensel de i kenleri iki grup altında toplar. Bunlardan “Yönetmel Liderlik” faktörleri; “Destekleme; Çalı anları dinlemek ve sorunları ile yakından ilgilenmek”, “Takım çalı ması; Çalı anları ekip çalı masına te vik etmek, fikir ve görü lerinin geli mesi ve de i mesine katkıda bulunmak”, “Amaçlar; Çaba sa lamak ve en yüksek verimlilik standardını korumak”, " e yardım; in en iyi biçimde yapılması için gerekli yolların gösterilmesi, çalı anların planlama, örgütleme, programlama çalı malarına yardımcı olmasını ve sorunların çözümünde yeni fikirlerin ortaya konmasını” sa lamaktır.

Nedensel de i kenlerin ikincisi olan “Örgüt klimi”, örgüt içindeki mevcut ili kileri kapsar. Biçimsel örgüt ile biçimsel olmayan örgütün ili kisini ortaya çıkarır. Örgüt iklimi faktörleri; “Haberle menin yönü; Çalı anların, liderler tarafından arzulanan i akı nı gerçekle tirmek için gerekli bilgilerle donatılıp, i lerin en iyi biçimde yapılmasını sa lamak”, “Karar verme uygulamaları; Amaçlar do rultusunda, eldeki verilerle kararların verilmesi, bireylere etkili kararlarda fikirlerinin sorulması”, “Çalı anlarla ilgilenmek; Örgütün çalı anın mutlulu u ile ilgilenmesi, çalı ma ko ullarının geli mesi do rultusunda çaba göstermesi”, “Teknolojik yetenek; Geli tirilmi yöntemlerin benimsenmesi ve kaynakların en iyi biçimde kullanılması”, “Motivasyon; Farklılıkların ve anla mazlıkların her zaman var olaca ı dü üncesiyle, örgüt içindeki insanların para, statü ve i tatmini çalı malarının sa lanması”dır.

Liderlik ve örgütsel ortam, nedensel de i ken olarak nitelendirilir (Stenberg, 1981:674-680). Bunlarda meydana gelen de i iklikler, di er de i kenlerdeki motivasyon, ileti im, ekip çalı ması, çalı ma gruplarının i levsell i ve performansını etkiler.

b) Ara de i kenler

Bu de i kenler, örgütün geli me sa lı nı gösteren de i kenlerdir (Güven, 1974:105-134). Sadakat, tutum, motivasyon, ba arı, amaçlar ve algılama yetene i gibi bireysel davranı lar ile etkile im, haberle me ve karar verme sürecinde birlikte hareket edebilme yetene i olan de i kenlerdir.

Ara de i kenlerin nitelikleri ve düzeyleri büyük ölçüde nedensel de i kenlerce belirlenir. Bunlar daha sonra sonuç de i kenlerine yansır.

Likert, üç çe it ara de i ken oldu unu belirtir (Mavi , 1985:88).

Birinci ara de i ken “*Benzer Liderlik*”; “Destekleme; Örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçları ile sorunlarını dinlemek”, “Amaçlar; yi çalı anı ödüllendirmek ve yüksek standardın devamını sa lamak”, “ e yardım etmek; in en iyi biçimde yapılması için gerekli yolları göstermek, sorunların çözümünde grup elemanlarının fikirlerinden faydalanmak, yapılan plan ve programlara yardımcı olmak”, “Takım çalı ması; Çalı anları takım çalı masına özendirmek, takım amacına önem vermek, görü ve dü üncelerin de i imini sa lamak”tır.

İkinci ara de i ken “*Grup Süreci*”; “Planlamayı birlikte yapmak”, “Koordinasyon için çaba harcamak”, “Kararları vermek ve sorunları çözmek”, “Bilinen i leri en iyi biçimde yapmak”, “Bilgileri payla mak”, “Güven ortamını sa lamak”, “Ola an dı ı i taleplerini kar ılayacak yetene i bulmak”tır.

Üçüncü ara de i ken “*Tatmin*”; Örgüt lideri ve çalı anlarının kendilerini di er örgütlerdeki çalı anlarla kar ıla tırmaları sonucu ortaya çıkan de i kendir (Zel, 2011:131). Tatmin de i kenine etki eden faktörler ücret, ilerleme fırsatı, i ten, lider ve gruptan tatmindir.

c) Sonuç de i kenleri

Bu de i kenler ba ımlı de i kenlerdir, örgütün ula mı oldu u ba arıyı gösterir (Güven, 1974:105-134). Verimlilik, maliyet, savurganlık ve kazançlar bu de i kenler arasında sayılır. Sonuç de i kenleri son çıktıyı gösterir, nedensel ve ara de i kenlerin etkilerini yansıtır.

Likert’ in ara tırmalarından elde etti i bulgulara göre “otoriter” bir yönetimden “demokratik” yönetime do ru bir de i im, örgütün etkinli inde büyük geli meler sa lar. Örgüt içi ili kileri yo unla tırır, çalı anların i e devamsızlık ve i gücü devir oranlarını dü ürür. Çalı anların ki sel geli me sürecini kısaltır, örgütsel ba lılı ı artırır, dost tutumları ve duygusal ba ları geli tirir (Zel, 2011:131).

Otoriter ve babacan otoriter yönetim tarzında, liderin yüksek ba arı amaçları, sıkı denetim ve yüksek baskı uygulayan bir yönetimle birle ince, astlarda korkuya dayanan boyun e me ba langıçta yüksek verimlili e yol açmakta ise de, örgütte olumsuz davranı lara, güvensizliklere, kötü haberle me düzeyine, dü ük etki düzeyine ve motivasyona, dü ük düzeyde etkinlik özlemlerine ve hizmetin

çalı anlarca sınırlandırılmasına yol açar. Uzun vadede görülen yüksek devamsızlık ve devir hızı da, örgütü dü ük verim, yüksek maliyet ve dü ük karlılıklara götürür.

Likert' e göre bu geli meler, motivasyon ve liderlik tarzlarının sonucudur. Otoriter ve babacan otoriter yönetim tarzlarında bütün dikkat, sonuç de i kenlerinde ve bunların denetim ve ölçülmesinde toplanır. Bu de i kenlerin ölçülmesi ve denetimi geli melerden sonraki bilgileri verir. Demokratik yönetim tarzında ise, a ırlık daha çok nedensel ve ara de i kenler üzerinde toplanmı tır. Bu de i kenlerle ilgili ölçüler, demokratik yönetimde motive edilmi bir örgütü meydana getirmek amacıyla geri bildirim olarak kullanılır. Geleneksel yönetim sistemlerinde ise, çalı anların davranı ve tutumlarının örgüte ve yönetime kar ı olup olmadıklarını denetlemede kullanılmaktadır.

3.5 Liderlik Tarzlarının Prososyal Davranı la li kisi

Liderlik, grup ya amının ortaya çıkard ı bir statüdür. Liderlerin insana, gruba, yönetime ili kin besledikleri inanç, duygu, görü ve de erler liderlik tarzlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim biçimlerini olu turur. Bir toplumun yapısı ile o toplumdaki grupların yapısı arasında oldukça yo un bir etkile im vardır ve toplumsal yapı, düzenlilik gösteren insan ili kileri olarak nitelenir (Sı rı, 2011:249). Bu ili kinin toplum içindeki grupların yapısını etkilemesi de son derece do aldır.

Yönetim bilimsel ve evrensel oldu u halde, her yöneticinin liderlik tarzı ve yönetsel davranı ı farklıdır. Bir örgütte kaynaklar, olanaklar ve ko ullar aynı oldu u halde, liderin bilgi, beceri ve deneyimine ba lı olarak yönetim süreci sonuçları farklı olmaktadır. Çünkü her liderin ki ili i, karakteri, yetene i, e itimi, bilgisi, becerisi, deneyimi, alı kanlıkları, ileti im ve davranı biçimi, yetkisi, görev ve sorumluluk anlayı ı, çalı anları yönetmede uyguladı ı yöntemler, i in yapılmasını ve örgütsel amacın gerçeikle tirilmesini olumlu ya da olumsuz etkiler.

Yönetimde bilgi, yönetimin bilimsel yönünü, beceri de sanatsal yönünü gösterir (Aytürk, 2010:81). Bu yüzden liderlik örgütsel ya amda bilgi, beceri ve birikime dayanan, davranı sal, duygusal, mantıksal, içgüdüsel i lev ve etkinlikler bütünüdür.

Lider toplumsal ve örgütsel ya amda, insan ve kalite odaklı ki idir. nsana, insan kalitesine, e itimine, geli mesine ve gereksinmelerine önem verir.

3.5.1 Otoriter Liderlik ve Prososyal Davranışlı Kişi

Otoriter liderlik anlayışı, tüm örgütsel faaliyetlerin merkezi bir otoriteye bağlı olarak gerçekleştirilmesi anlayışına dayanır, bu liderlik tarzında liderler, çalışanları motive etmek adına yasalardan kaynaklanan yetkilerini ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar (Eren, 2011:525). Amaçların ve örgüt politikalarının belirlenmesinde çalışanların hiçbir şekilde söz hakkına sahip olmadıkları bu liderlik tarzında, çalışanlar sadece liderlerin emirlerine uymakla ve bu emirleri bir anlamda harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler.

Çalışanların sömürülmesine dayanan ve emredici olmayı içeren bir anlayıştır. Bu liderlik anlayışında örgüt yönetimi, çalışanları korku ve gözdağı ile kontrol altına almayı amaçlar. Bütün yetki ve sorumlulukların liderin elinde toplandığı bir tarzdır ve bu doğrultuda da örgüt içerisinde her türlü karar lider tarafından alınır.

Otoriter ve bürokratik toplumlarda yetim ve eitim görmüş takipçiler, ağı geleneksel yapıda yetimliklerinden büyüme saygı duyma, her türlü kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahiptir, liderden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek, lidere güvenecektir. Bu tarz yönetimde liderler, çalışanlarına güven duymazlar, ilgili problemlerin çözümünde nadir olarak onların görüş ve düşüncelerini alırlar. Çalışanlar da lideri ile ilgili konuları liderleri ile tartışmada kendilerini rahat hissetmezler. Bu tarz örgütlerde korku ve gerginlik hakimdir. Motivasyon açısından ödüllere ender başvurulur, ceza uygulamaları daha yaygındır.

Yetki, çalışanlara aktarılmaz, aynı doğrultuda iletişim daha fazla gelişir ve çok sık etkileşim gerçekleştirilir. Ekip çalışmasına rastlanılmaz, örgütsel amaçlar tepeden yönetimince belirlenerek, kararlar ve talimatlar biçiminde aşağı kademelere gönderilir.

Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından, biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlenmelere de rastlanır. Bu tür yönetim tarzını benimseyen kurumlarda, astlar kendilerine güvenilmediğine ve bilgi yönünden yetersiz olduklarına inanırlar.

Otoriter yönetim altına giren çalışanların çoğu kısa süre içinde korku, tedirginlik, önemsizlik ve engellenmişlik duyguları ya amaya başlar, gerektiği gibi çalışmaktan vazgeçer, pasif bir şekilde itaat eder, birçok konuda emredilinceye kadar bekler ve sadece kendisine söylenmiş olanı yapar. Bu durum, otoriter yöneticide “emredici ol, talimat ver ve sürekli kontrol et” düşüncesinin doğurduğu duygusunu

olu turur. Bu durum da çalı anların edilgenli ini devam ettirerek, negatif kısır döngü olu turur. Böylece ço u çalı an i lerden kendini geri çeker ve gönülsüz çalı arak kapasitesini ve yaratıcılı mını büyük oranda kullanmaz. Bu süreçte lider-çalı an arasında birbirinin dü ünçe ve davranı kalıplarını do rulayan kar ılıklı ba ımlılık olu ur. Bu dinamik, farklı fikirlerin tatmin edici güven ortamında çekinmeden açıkça ve kar ılıklı iyi niyetle ortaya konulup, çözümlerin üretildi i sa lıklı atmosferi ortadan kaldırır.

Otoriter yöneticiler ekle, i e ve sonuca odaklıdırlar (Özgür, 2011:215-230). Görüntü ve davranı biçimleri her zaman ön planda olup, çalı anlarından fikir de il, saygı beklerler. Otoriter yönetimle, disiplin ve saygılı davranı lar olu turulabilir ama insanların içten saygısı, kendisini i ine odaklaması ve yaratıcı fikirler üretmesi sa lanamaz. Görünü te itaatkar ama temelde gönülsüz uyumun, güvensizli in, umursamazlı ın, ikayetlerin hüküm sürdü ü bir ortam olu ur. Otoriter yönetici, sadece disiplin, sessizlik ve itaat gördü ünden sonuca ula mada yetersizli in nedenini anlayamaz, problemin çalı anlardan kaynaklandı mını dü ünür, bilgi, donanım yetersizli i ve i tanımları eksikli ine ba lar. Eksikliklerin tamamlanması, e itimlerin verilmesi gibi farklı konulara odaklanarak, daha ayrıntılı ve katı kurallar koyar. Sonuçta liderde sertle en otorite, yönetilende öfke, içleme, kötü niyetli itaat ve dü ük güven duygularını ortaya çıkarır, yönetilen zekâsını ve becerisini kullanmaktan geri durmaya ba lar, prososyal davranı ların ortaya çıkması engellenir.

Otoriter lider, grubun amaçları ve politikalarını, hangi i lerin ve bu i lerin nasıl yapılaca mını bizzat kendisi belirleyip kendini grup organizasyonlarından ayrı tutar, çalı anları hakkında yaptı ı olumlu veya olumsuz de erlendirmelerde öznel bir tutum takınır. Verdi i emirler için hiç bir neden göstermez ve kendisine getirilen önerileri de kabul etmez. Ödül da ıtımında tamamen ahsi davranır, neden göstermeden çalı anlarını ele tirir.

Bu liderlik türü olumsuz de erlendirilebilir. Çünkü çalı anlar, tüm olay ve faaliyetlerden habersiz, liderin otoritesine kar ı korku içindedir. Lider, gücünü, ödül da ıtmak için kullandı nda, olumlu otoriter lider olur. Yani yüksek bir güce sahip ve tek taraflı kararlar verebilen otoriter liderler aynı zamanda iyiliksever lider de sayılabilir. Bu tür otoriter liderler, grup üyelerinin refahı ve görevlerin ba arılmasıyla gerçekten ilgilenirler.

Geleneksel tarzdaki liderler, faaliyetlerini son derece hiyerar ik bir yapıda sürdürdüklerinden bütün yetki ve sorumlulu u kendi üzerinde toplamak isterler.

Çünkü ancak o zaman kendilerini daha rahat ve etkili hissederler. Ayrıca bu durum onlara daha rahat ve bağımsız hareket etme imkanı sağlar. Çalışanlar bu tür örgütlerde sadece kendi işleri ile ilgilenir ve liderin “işini en iyi bilen kişi” olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda lider, örgütü yönetip kararları alırken, çalışanların fikir ve düşüncelerinden faydalanmaz.

Otoriter liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır, kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz (İmrek v.d., 2011:245). Tek karar alıcıdır, emirler verir, çalışanlar sadece itaat etmek durumundadır.

Bu tür liderler iş yöntemlerine dikkat eden, kararları kendisi veren bireylerdir. Karar süreçlerine astları dahil etmediklerin kararları hızlı bir biçimde alır ve aynı hızla uygulamaya koyar. Çünkü karar alan ve grupça da karar alması beklenen bir tek kişidir, o da liderdir. Bu tür liderler esas itibarıyla izleyicileri amaç ve politikaların oluşturulma sürecinin dışında tutarlar. Kararlarını ödüllendirme veya cezalandırma korkusunu kullanarak kabul ettirir ve bizzat kendileri tarafından kontrol edilir. Bu tip liderlik uygulamaları başarıya kaçtı ve olumsuz motivasyon araçlarına sık başvurulduğunda çalışanlarda olumsuz duygular gelişir, saldırganlaşır. Otoriter ortamlarda, doğal olarak psikolojik doyumsuzluk ve moral düşüklüğü ortaya çıkar, çalışanlar arasında çatışmaların önüne geçmek zordur. Etker lider, çalışanların tembel olduğunu ve motivasyonlarının eksik olduğunu inanıyorsa, örgütte işbirliği ve kişisel duyguları teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir ortam ve otoriter liderlik tarzı olacaktır. Bu tip liderler, çalışma ortamını maksimum verimlilikte çalıştırmak için yapılandırır ve çalışanları çok yakından kontrol ederler.

Otoriter tarzda biçimsel saygı ve itaat egemendir, özgür düşünce ve yaratıcılık yoktur, lider dışında kimse düşünmez. Etkinlik ve verimlilik en üst düzeyde, çalışanlara ise, en alt düzeyde önem verilir. Bu yönetim anlayışında insan sadece bir üretim ve araçtır. Bu tarz, çalışanların zayıf bilgisiz, beceriksiz, ya da sosyal/örgütsel yapının otokratik olduğu kuruluş ve topluluklarda kullanılabilir, yararlı ve etkili de olabilir.

3.5.2 Babacan Otoriter Liderlik ve Prososyal Davranışlı Kişi

Paternalizm (Babacan Otorite) olgusu, ataerkillikten türemiştir, liderin takipçisini baba gibi koruması, bunun karşılığında sadakat ve itaat beklemesi gereken bir süreç olarak ifade edilir.

Babacan otoriter toplumlarda lider ve çalı an arasındaki ili ki, ebeveyn-evlat, usta-çırak ve ö retmen-ö renci arasındaki ili kiye benzer. Bu ili kide liderin görevi çalı anı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyili ine olaca ına inandı ı kararları onun adına vermektir (Pellegrini ve Scandura, 2008:566-593). Kar ılı ında beklenen, lidere kayıtsız artsız itaat etmek ve ba lılık göstermektir.

Paternalizm kavramı, özellikle ikili ili kilerin niteli ini, güç aralı ını ve bu ili kide tarafların tavırlarını ortaya koymayı ifade eder (Köksal 2011:159-170).

leyi lerini baba-çocuk ili kisi ekinde sürdüren örgütlerde de, baba figürü kurumsal güçten daha fazla önemlidir ve babacan otoriter lider, hem rol modeli hem de mentor (koruyucu) olarak en geni anlamda lideri temsil eder. Bu tür bir ili kide liderin, çalı anların gerek profesyonel, gerekse ki isel ya amlarına rehberlik etme, özel ve i ya amlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer olu turması önemlidir.

Çalı anlarına kar ı daha ilgili davranmaları nedeniyle ço u zaman babacan otoriter liderlik, demokratik ve liberal liderlik ile kar ı tırılmaktadır. Çünkü demokratik ve liberal liderlikte de çalı anlara özel ilgi gösterilmesi yer almaktadır. Babacan otoriter liderlik, yönetsel uygulamalar açısından özellikle demokratik liderlik tarzından ayrılmaktadır.

Türk kültürünün temel varsayımlarının, babacan otoriter liderlik tarzının özellikleriyle uyumlu oldu unu söylenebilir. Babacan otoriter liderlik tarzının katalizör olma, performans yükseltme, ileti im, yardım, rehberlik, ilgi, etkileme, organizasyonu temsil ve sadakat arttırıcılık yetenekleriyle, örgütlerde bireylerin i birli i davranı larını geli tirmek gibi bir i levi vardır (Börekçi, 2009:103-109).

Liderin çalı anlarına davranı ı, çalı anların i lerine ve liderlerine yönelik bütün davranı larını etkiler (Cerit, 2012:35-56). Babacan otoriter liderlik, çalı anların hem özel hem de i ya amıyla ilgilenilmesine yönelik bir tarz oldu undan, bu liderlik türü ile i tatmininin iki boyutu olan liderden ve görevden tatmin arasında ili ki vardır.

Babacan otoriter liderlik, çalı anlara kar ı yardımsever davranı sergilemeyi gerektirir. Bu davranı lar, çalı anların yöneticiye yönelik tutum ve davranı larını etkileyerek prososyal davranı ları arttırabilir. Çalı anlar da yöneticilerin iyiliklerinin kar ılı ını vermeye çaba gösterirler ve liderine ba lılık göstererek liderlerinin iyili ine odaklanabilirler.

Bu liderlik tarzı, liderin çalı anın haklarını, duygularını gözetti i, ilgilendi i, kar ılıklı ve i birlikçi bir yönetim tarzıdır. Ayrıca, i transferi, çalı ma saatleri ve

ücret konularında esnektir. Diğer taraftan bu tarzı benimseyen örgütün krize girmesi durumunda çalışanlar, elbirliğiyle örgütün içinde bulunduğu kötü durumdan bir an önce çıkması için çaba gösterebilirler. Böyle bir durumda ücret ve ikramiye almama, ve tatil haklarından feragat etme konularında ortak hareket ederler. Yani örgüt riskini paylaşırlar (Köksal, 2011:159-170). Çalışanlar kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde örgütle olan ilişkilerini, ekonomik değerimi kişinin ötesinde, sosyal bir değerimi kişisine taşıyabilirler. Örgütten bekledi ilgiyi gördüğünü düşünen çalışan, elinden gelen en güzel karı olarak prososyal davranışlarda bulunabilir.

Bu tarzı uygulayan lider ve çalışanlar arasında pozisyonlarından dolayı karılıklı bir güven anlayışı vardır. Lider otoriter olduğu için astlar, kendilerini çok fazla serbest hissetmemekle birlikte, lider karılılan sorunların çözümünde bazen, grup üyelerinin fikirlerini sorabilir. Grup üyelerini motive ederken hem ödül, hem de aırı cezalar verebilmektedir. Babacan otoriter lider, kontrol faaliyetlerini az da olsa grup üyelerine aktarmakla birlikte asıl kontrol liderin elinde kalmaya devam eder. Bu modelde lider, hem yardımsever, hem de otoriter bir yapıya sahiptir. Otoriter lider görevi ön planda tutan bir yapıya sahipken, aynı zamanda önceden belirlenmiş bir yönetim eklini de temsil etmektedir. Babacan otoriter lider de göreve yönelik bir lider olmasına rağmen, ara sıra da olsa grup üyelerine bazı sorumluluklar verebilmektedir.

Literatürde babacan otoriter liderliğin, iyi diktatörlük olarak nitelendirilmesine rağmen bazı araştırmacılar, kötü yönlerini de göz ardı etmezler. Onlara göre babacan otoriter lider, çalışanların bağılılığını sağlamak için duygusal bağılıla vurur. İnsanlar için çok şey yapar, onların kendileri için bir şey yapmasına pek olanak tanımaz. Çalışanlarıyla dostluk kurar, kimi zaman küçümseyici ve hükmedicidir (Werner, 1993:107). Çalışanlar tarafından sevildiğinde, bunu koşullu bir sevgiye dönüştürerek kendilerini suçlu hissetmelerini sağlar, onları kontrol ederler.

Ülkemizde liderlik tarzları hakkında yapılan çalışmalarda, en sık gözlenen liderlik tarzı, sırasıyla otoriter, babacan otoriter, demokratik ve liberal liderlik tarzlarıdır (Uurlu ve Hovardolu, 2011:1-27). Ayrıca çalışanların tercih ettikleri liderlik tarzlarının sırasıyla ilişkimerkezci, görev merkezci, serbest bırakıcı tarzlar olduğu belirlenmiştir. Yurtdışında ise Haccoun ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, demokratik liderlik tarzı en çok tercih edilirken, otoriter liderlik tarzı en az tercih edilen tarz olmuştur. Jago ve Vroom da benzer bulgulara ulaşmışlardır.

3.5.3 Liberal Liderlik ve Prososyal Davranı li kisi

Çalı anların, kendilerini rahat ve serbest hissettikleri bir yapılanma içerisinde, tam kapasite ile verimliliklerini en üst seviyeye çıkaracak ekilde çalı tıkları anlayı na dayanan bu yönetim tarzında, çalı anların yeni fikirler ortaya koymalarına önem verilir ve örgüt için en do ru kararların verilmesi adına çaba sarf edilir.

Liberal liderlik tarzı, çalı anların örgüt hedeflerine ula ma ve bu hedeflere yönelik amaçları gerçekle tirmelerinde, tamamen serbest hareket edebildikleri bir liderlik anlayı nı içerir (Eren, 2011:25). Lider, astlarını kendi haline bırakan ve her astın kendisine verilen kaynaklar dahilinde, amaç plan ve programlarını yapmalarını sa layan özellikleri ön plana çıkarır. Bu tarzda yönetim, astlarına fazla bir güven ve iç rahatlı ı sa lar. Önemli kararlar üstte alınır, ancak alt ve ortada da belli kararlar alınır. ki yönlü ileti im sa lanır.

Lider ve takipçileri arasında etkile im ve ortak faaliyetler çok azdır. Bu durumda liderli e çok az ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmaktadır. Her takipçinin kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010:103-120). Bu yakla ımın çalı anların ba ımsızlı nı arttırma, kendilerini tamamen serbest hissetmelerini sa lama gibi yararları vardır. Gerekli gördü ünde dileyen her birey, istedi i kimselerle grup olu turarak sorunları çözmekte, yeni fikirleri test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Fakat bununla birlikte, sorun ve sorumluluklardan kaçınmanın yüksek düzeylerde oldu u, kararsızlık ve aldırma zlı ı yansıtan pasif bir liderlik tarzı oldu undan çalı anlar arasında çatı maların olmasına, moral bozuklu una, performanslarında ve motivasyonlarında azalmaya yol açabilmektedir.

Liberal liderler, güç kullanmaktan kaçınırlar. Grubun faaliyetleri ve örgütlenme konusunda karar vermek için gruba ve üyelere tam bir özgürlük tanırırlar. Grup üyelerini e itir ve kendi güdülerini harekete geçirirler. Liderin en önemli görevi grubun i ini ba arması için ihtiyaç duydu u bilgi ve teknolojiyi temin etmektir.

Bu tarzda lider, grup üyelerine çok az telkinde bulunur, grup üyelerinin davranı larının olumlu veya olumsuz de erlendirmesini yapmaz. Kendisini grup üyelerinden farklı görmek istemedi inden, üyelere hiç bir zaman emirler vermez. Ancak zorunlu kalırsa verilmesi gereken direktifleri üyelere aktarır. Bunun yanında kararlara katılımı asgari düzeydedir, kararların alınmasında grup üyeleri tam bir

serbestlik içindedir, lider grup içi tartışmalara katılmaz, görev ve sorumluluğunda da etkin ve etkili değildir, kendisine müracaat edildiğinde genel kural gereği grup faaliyetlerine müdahale eder, grup üyelerine kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister, genellikle astların fikrini alır ve bunları kullanmaya çalışır.

Liberal liderlikte grup üyelerinin sorunlarıyla ilgilenme, ödülleri verme aslında biçimsel olmayan davranışlar için birer motivasyon aracıdır. Üyelere sorumluluk duygusunu sağlamak için, bazı kontrol faaliyetleri alt kademelere aktarılır. Bu tür davranışlar, normal şartlar altında çalışanların kendilerine güvenildiğini hissetmesini sağladığından prososyal davranış sergilemelerine büyük katkı sağlar.

Liberal liderin örgüt içindeki rolü diğer çalışanlarıki gibidir, tamamen otokontrol sistemi hakim olduğundan çoğunlukla bu model tercih edilir (Kırmızı, 2011:245). Bunun yanında örgüt içerisinde baskı ve kontrol sistemi olmadığı için üyeler, birbirlerine karşı farklı amaçlar geliştirebilir. Bu tarz bir yapılanma, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir.

Liberal liderler, genellikle çalışanlara karar vermeleri ve işlerini uygun gördükleri şekilde yapmaları için özgürlük tanıyıp, sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Yönetim yetkisine en az gereksinim duyan, her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış sergilerler. Lider, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Liderin rolü çok az olup, ana planlamayı yapmakla ya da ana rotayı çizmekle yetinirler, grup üyelerinin çözümleyemeyeceği sorunlarla karşılaşmalarında devreye girerler. Bu durumda geri planda kaldıklarından bir çok durumda katkıları görünmez, fark edilmez (Budak ve Budak, 2010:88). Böylesine bir biçimsel etkisizlik, grup üyelerine rahatsızlık vermediği ve grup üyelerinin yapacakları işlerde yetkin oldukları, dolayısıyla karar vermekten kaçınmadıkları durumlarda yararlı olan bir güç kullanma biçimidir.

Bu liderlik tarzında işlerin yapılması hususunda en az düzeyde çaba sarf edilir, işin verimi ve çalışanların doyumunu en az düzeydedir. Bu yönetim biçiminin ana politikası iş sorunlarına ve çalışanlara karşı mamaktır. Bu tip yöneticilerin işe ve insana ilgisizliği ya kendi bilgisizlik ve beceriksizliklerinin, ya da yumuşak yaratılışlarının ve yapılanların sonucudur (Aytürk, 2010:88). Bu nedenle, liberal yöneticiler astlarıyla çok az ilgilenebilir, işi kurmakta, işten kaçınma ve insanlardan uzak durma politikası uygulamaktadırlar.

3.5.4 Demokratik Liderlik ve Prososyal Davranı li kisi

Gerçek anlamda ekip çalı masını öngören bu yönetim anlayı nda çalı anlar, örgütün hizmet ve üretim hedeflerine, i birli i ve dayanı ma içinde olumlu ve yapıcı biçimde katkıda bulunurlar ve yönetime aktif olarak katılırlar.

Demokratik yönetim biçimini niteleyen ekip çalı ması ve katılmalı karar almadır. Bu liderlik tarzında çalı anlar örgütsel amaç ve hedefler do rultusunda bütünlürler, kendilerini i e ve örgüte adamı olarak i leri, hizmet ve faaliyetleri en iyi e kilde yerine getirirler. Böylece örgütsel i verimi, dayanı ma, saygı, güven ve i birli i içinde en üst düzeyde gerçekleştirir (Aytürk, 2010:84). Çünkü demokratik liderlik tarzında, insana ve mal/hizmet üretimine verilen önem en yüksek düzeydedir.

Otoriter yönetimde üretim/hizmette etkinlik, babacan otoriter yönetim biçiminde üretim ve hizmette etkinli in yanı sıra lider-çalı an arasından olu turulan güven unsuru ile insan faktörünün az da olsa göz önüne alındı ı, liberal yönetim biçiminde astlara geni bir serbestlik ve inisiyatif tanındı ı, demokratik yönetim biçiminde astların ve çalı anların moral ve motivasyonlarının yüksek tutuldu u, örgütte ekip anlayı ve ruhunun hakim oldu u, ekip yönetiminin kuruldu u, etkin olarak yönetime katılmanın sa landı ı görülmektedir.

Çalı anların desteklendiklerini, kararlarına önem verildi ini bildikleri ölçüde, örgüt amaçlarını daha fazla önemseyecekleri anlayı na dayanan demokratik liderlik tarzı, bu ba lamda liderin çalı anlar tarafından daha fazla desteklenece i anlayı nı içerir (Aslan v.d., 2011:219-250). Lider örgüt çalı anları ile birlikte hareket eder. Karar verme, planlama ve uygulama gibi tüm a amalarda çalı anların katılımına önem verir ve çalı anlarına güven duydu unu onlara hissettirir. Liderin yapılacak i leri astları ile tartıarak, katılımı te vik etme gibi özelliklerini ön plana çıkaran demokratik yönetim tarzında, yönetimin astlara sa ladı ı iç rahatlı ı vardır. leti im sadece üstten alta de il, yatay olarak da gerçekleştirir.

Demokratik liderler, yönetim yetkisini çalı anlarla payla ma e ilimi ta ırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, i bölümü yapılmasında ve i emirlerinin meydana getirilmesinde lider, astlarından aldı ı fikir ve dü ünceler do rultusunda liderlik davranı ı gösterir (Budak ve Budak, 2010:88). Çalı anlar yaptıkları i i etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneri sunmaları için te vik edilmektedirler.

Prososyal davranışların başta sivil erdem boyutu olmak üzere diğer bütün boyutları için de en uygun ortamdır. Demokratik liderler, önerilere ve fikirlere açıktır ve her bilgiyi grup üyeleri ile paylaşırlar. Diğer insanlara yetki devreden, izleyenlerini etkilemek için uzmanlık ve beeniye dayanan gücü kullanan liderlerdir. Astlarının görüş ve önerilerine değer veren ve onları karar süreçlerine dahil eden tavır ile olumlu bir çalışma ortamı yaratırlar, bu ortamda grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir.

Grup politikası liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi sonucunda ortaya çıkar, sorumluluğun dağılımı ve i bölümünün oluşturulmasına ortak karar verilir, liderin yargılama ve eleştirilerinde nesnellik vardır.

Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güvenir. Çalışanlar, her konuda kendilerini tamamen serbest hissederler. Lider, her zaman grup üyelerinin görüşlerini sorar ve onların görüşlerini alıp kullanır. Bu liderlik tarzında karar verme planlı, programlı ve dengeli bir şekilde tüm gruba geniş olarak dağıtılmıştır. Üyeler arasında yüksek düzeyde uyum, işbirliği duygusu ve arkadaşlıkları vardır. Ayrıca grup üyelerine kontrol faaliyetleri için önemli derecede yetki ve sorumluluk verilmiştir. Lider, tamamen yönetilen bireyler arasındaki ilişkilere önem veren ve karılıklı ilişkiye dayanan demokratik bir yapıya sahiptir. Liberal lider ise, grup üyelerinin arasındaki ilişkiye önem vermesine rağmen işlerin yapılmasıyla ilgili kararları da kontrol altında tutmaya çalışır.

Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşıdıklarından, kararlar çok daha sağlıklı olur. Çalışanlara daha nazik muamele edilir ve değer verilir. Her türlü iletişim yolu açıktır. Demokratik lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltır, buna daha etkili bir nitelik kazandırır olur.

Demokratik lider tek başına karar vermez. Bütün grup üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde karar verilir. Her grup üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir. Çalışanlar, iş arkadaşlarını seçmede ve i bölümü yapmada serbesttirler. Lider takdir ve eleştirilerinde tamamen tarafsız ve gerçekçi olarak hareket eder. Lider grup faaliyetlerine fazla katılmamasına rağmen, düşünce ekliyle grubun gerçek bir üyesi olmaya çalışır, sorumluluğu toplamaktan çok yaymaya önem verir. Grup içi sosyal dayanışmayı güçlendirmeye, gerilim ve çatışmayı da azaltmaya çalışır. Liderin başarısı, lider olmadan grubun kendi başına iş görmeye devam etme derecesiyle ölçülür. Bu serbest ortamda hem iş arkadaşlarıyla, hem de liderle sağlıklı, uyumlu, güven dolu bir iletişim kuran,

sorumluluk ve yetki sahibi, i tatmini yüksek, lidere ba lı, sevdikleri ve mutlu oldukları bir ortamda çalı anlar, prososyal davranı sergilemede çok istekli davranırlar.

deal bir liderlik tarzı olarak de erlendirilmekle birlikte demokratik liderlik, karar verme sürecinde çok fazla ki inin söz hakkı sahibi olması gibi bir durumu beraberinde getirmesi ve bu nedenle de kararsızlı ın ortaya çıkmasına, ya da karar alınmasının gecikmesine neden olması bakımından ele tirilmektedir.

3.6 Liderlik Tarzlarının Prososyal Yönden De erlendirilmesi

Lider ile arasındaki her ili kinin çalı anların çe itli konulardaki bilgi, tutum, alı kanlık ve beklentilerini de i tirici yönde etkileri vardır. Liderin yönetim tarzı, çalı anın davranı larını belirleyen en önemli unsurdur.

Her lider di erlerinden farklı tutum, yetenek, ki ilik ve beklentilere sahiptir. Bu özellikler, liderlerin görevleri ba armada farklı yakla ımlar geli tirmelerine neden olur.

Liderin otorite kullanımını konusundaki anlayı ı ile astların bu konudaki beklentileri de ba arı için çok önemlidir. Ba ımsız yapıdaki astlara, otoriter bir yönetim tarzı uygulamak sorun yaratacaktır. Bunun yanında “otoriteye tartı masız itaat ve saygı gösteren ve gösterilmesi gerekti i inancı ta ıyan astları, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan bir liberal liderle, onları her türlü kararda yanında isteyen demokratik lider de ba arısız olacaktır. Babacan otoriter liderli in otoriter yanı azaldıkça, yardımseverlik boyutu, çalı anların lider ve örgütle özde le melerine katkı sa layacaktır.

Bu çerçevede bir liderin grup ba lılı nı ve dolayısıyla sosyal i birli ini arttırmada ve ortak de erlerin yaratılmasında etkinli i tartı ılmaz. Çalı anlarla sürekli ileti im içinde bulunarak grubun olaylara verdi i tepkileri olumlu yönlendirmek ve grup normlarının güçlenmesini sa lamak liderin mutlaka uygulaması gereken davranı lardandır. Çalı ma grubunun ve bu grup içerisindeki her bireyin “özel” oldu una çalı anlarını inandırmayı ba aran bir lider, çalı anların prososyal davranı sergilemelerine büyük ölçüde katkıda bulunacaktır.

Bu tür olumlu davranı lar, grup içerisindeki üyelerin birbirlerine ve kendilerine olan güvenlerini arttıracaktır. Kültürel olarak sahip olunan olumlu gelenekler daima vurgulanacak, ortak duyguların ya aması sa lanacaktır.

Güç kullanma modelleri olarak tanımlanan bu yaklaşımların rol grupları içinde liderlik ilişkilerini sergilediği öne sürülebilir (Usal ve Kuluhan, 2006:326). Bu değerlendirme doğru olmakla birlikte tek bir liderin de bu dört yaklaşıma özgü rollerin hepsini birden oynayabileceği unutulmamalıdır. Bu rol gruplarından hangisine hangi ağırlık ve ölçüde yer vereceği hem liderin temeldeki ilişkisine, hem de koellere bağlıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARA TIRMA

Ara tırmada, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde milletvekillerinin etkin ve verimli olabilmesi için en önemli kaynak olan insan kaynağına, yani danışmanlarına vurgu yapılmıştır. Milletvekillerinin hedeflenen amaçlarına ulaşabilmeleri, danışmanlarını etkin ve verimli yönetebilmelerine bağlıdır. Sahip oldukları nitelikler nedeniyle işe alınıp, kurumsal amaçlar doğrultusunda görevlendirilen danışmanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerinin de analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede milletvekillerinin hangi tarz liderlik davranışını uyguladıkları ve bu liderlik tarzlarının danışmanların sergiledikleri rol içi ve rol dışı prososyal davranışlara nasıl etki ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.1 Ara tırmanın Amacı ve Önemi

Ara tırmanın amacı, kapsam ve kısıtlar doğrultusunda farklı partilerde görev yapan milletvekillerinin liderlik tarzlarını belirlemek, tarzlarının danışmanlarının rol içi ve rol dışı prososyal davranışları üzerindeki etkisini istatistikî olarak ortaya koymak, TBMM Başkanlığına, milletvekillerine ve danışmanlara yol göstermektir.

Milletvekili ve danışmanları, TBMM'nin görev alanları doğrultusunda hizmet üretirler. Her ne kadar milletvekillerinin ana görevi yasa yapmak olsa da, bu güne kadarki teamüller sonucunda, yatırım projelerinden, fikir ve proje üretimine, mensup oldukları ilin genel sorunlarından, tek tek tüm vatandaşların şahsi sorunlarına kadar geniş bir yelpazede çalışmalar yaparlar.

Milletvekillerinin hizmet kalitesini sağlamada en önemli argümanı kendisine bağlı olan çalışmalarıdır. Sorumlulukların yerine getirilmesi ve kalitenin

yükseltilmesi, danışmanlarının ileri içinde bulunulan kesimlere karşı, doğru tutum ve davranışları sergilemesi, her kesimin algısında belirleyici etkiye sahiptir.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamında liderlik tarzları, “Otoriter”, “Babacan Otoriter”, “Liberal” ve “Demokratik” başlıkları altında incelenmiştir. Söz konusu boyutların, milletvekillerinin ve danışmanların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu da göz önüne alınarak, danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarına etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın ana küntlesini, TBMM’nde 24. Dönem 3. Yasama yılında görev yapan toplam 519 vekil danışmanı oluşturmaktadır. Araştırma anketi, kolayda örnekleme yoluyla seçilen, 385 danışmana uygulanmıştır. Buna göre, örnekleme ulaşma oranı yaklaşık % 74 olarak belirlenmiştir, araştırma bulguları % 95 güven düzeyinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışma ortamında prososyal davranışların kişiyel başlı psikolojik ve sosyolojik nedenleri olabileceği gibi, örgüte ve lidere başlı sosyopsikolojik ve davranışsal nedenleri de olabilecektir. Araştırma, çalışmanın amacı doğrultusunda, lidere başlı davranışsal nedenlerle sınırlandırılmıştır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan diğer bir kısıt, danışmanların bazı çekinceleri nedeniyle ortaya çıkmıştır. Anket kapsamındaki sorulara verilen cevapların milletvekilinin kimliğini de iftredebileceği, sonuçların milletvekili ve TBMM tarafından hoş karşılanmayabileceği ve ankete verilen isimsiz cevapların kariyerleri açısından sorun yaratabileceği ana çekincelerdir. Bunun yanında milletvekilinin isteği doğrultusunda, seçim bölgelerinde görev yapan bazı danışmanlara ulaşamamıştır.

4.3 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, bilgi edinmeyi amaçlayan, tanımlayıcı, durum belirleyici ve neden sonuç ilişkisini araştırma bir araştırma modelidir. Genellikle bu tür modellerde deikenler ile deikenler arasındaki ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayandırılarak bazı öngörüler yapılabilmektedir. Araştırma modelinin ortaya çıkarılmasında, literatürdeki benzer modellerden ve gözlemlerden yararlanılmıştır.

Literatürdeki yakın modellere ek olarak prososyal davranı lar, model kapsamına dahil edilerek, yeni kategorik de i kenler olu turulmu , di er de i kenlerle arada var oldu u öngörülen ili kinin ortaya konulabilmesi amaçlanmı tır. Ara tırmanın modeli ve de i kenler arası ili ki ekil 4.1’de görüldü ü gibidir.



ekil 4.1: Ara tırma modeli

Modelde görülece i üzere milletvekillerinin liderlik tarzlarına ili kin, danı manların algılarını ölçmek için kullanılan ölçekte, Likert’in 4 boyutu yer almaktadır.

Danı manların milletvekillerine, çalı ma arkada larına, ili ki içinde bulunulan di er bireylere ve örgüte yönelik rol içi ile rol dı ūı prososyal davranı sergilemelerine yönelik ölçekte ise iki boyut yer almaktadır.

4.4 Ara tırmanın Varsayımları ve Hipotezler

Modelin olu turulmasında, lider konumunda bulunan milletvekillerinin uyguladıkları yönetim tarzlarının algılanı biçiminin, milletvekilinin sürekli ili ki içerisinde bulunmak zorunda oldu u bütün dı çevrelerle etkile imlerinde, danı manların prososyal davranı sergilemelerine etki edece i ve aralarında güçlü bir ili ki bulundu u varsayımıyla hareket edilmi tir.

Ayrıca;

- Milletvekilinin yakın çevresi, ba lı bulunulan siyasal olu umun bütün düzeyleri ve seçmenle ilk ileti imi kuran danı manların rol içi ve rol dı ūı prososyal davranı sergileme sıklı ının artaca ı,
- Oldukça tatminkar görünen ücret uygulamasının i devir oranını dü ürece i,

- Uygulanan babacan otoriter, liberal ve demokratik yönetim tarzlarının örgüte ve lidere ba lılı ı arttıracak ı,
- Danı manların anket formlarında yer alan ifadeleri do ru ve gerçek durumu yansıtır ekilde cevapladı ı ara tırmanın di er varsayımlarıdır.

Temel varsayım do rultusunda ara tırma hipotezleri, a a ıdaki ekilde geli tirilmi tir.

H₁: Milletvekillerinin uyguladı ı otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları olumsuz yönde etkiler.

H₂: Milletvekillerinin uyguladı ı otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları olumsuz yönde etkiler.

H₃: Milletvekillerinin uyguladı ı babacan otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.

H₄: Milletvekillerinin uyguladı ı babacan otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.

H₅: Milletvekillerinin uyguladı ı liberal liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.

H₆: Milletvekillerinin uyguladı ı liberal liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.

H₇: Milletvekillerinin uyguladı ı demokratik liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.

H₈: Milletvekillerinin uyguladı ı demokratik liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.

4.5 Ara tırmanın Yöntemi

Ara tırma, veri toplamak için anket tekni inin uygulandı ı bir saha ara tırmasıdır. Anket metni (Ek A'da) verilmi tir. Saha ara tırmasının amacına hizmet edecek ekilde geçmi çalı malar da taranarak hazırlanan ölçekler test edilmi tir. İlk uygulama pilot uygulama mahiyetinde 04-13 Mart 2013 tarihleri arasında ölçeklerin literatüre uygunlu unu, yeterlili ini, tutarlılı nı ve güvenilirli ini test etmek amacıyla gerçekleştirilmi tir. 40 danı mana uygulanan pilot ara tırma sonucunda, güvenilirlik katsayıları yüksek çıkmı tir.

Kullanılan ölçekler ile daha sa lıklı veriler elde edebilmek amaçlanmı , sorular kapalı uçlu sorularak, zaman kaybı ve cevapsız sorular elimine edilmi , özensiz

doldurulmasını engellemek için her bir boyuta ait sorular karıştırılmış, otoriter, babacan otoriter, liberal ve demokratik tarzları ölçmek için kullanılan her beş sorudan biri zıt olarak, rol içi ve rol dışı prososyal davranışları ölçmek için sorular her altı sorudan biri zıt olarak sorulmuş, SPSS programına cevaplandırılarak sekizliyle girilmiş, (5'li Likert ölçeği kullanılmıştır) verilen cevap 6'dan çıkarılarak program üzerinde değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Ayrıca anlaşılakta zorlanılan üç soru üzerinde değerlendirilerek yapılarak, anketin son düzenlenen haliyle kullanılmasına karar verilmiştir.

Saha araştırması ise, 01 Nisan-10 Mayıs 2013 tarihleri arasında TBMM'nde, uygulanmış, cevaplanan 385 anket formu taranmış, istenilen nitelikte ve ciddiyette doldurulmadığı anlaşılan 54 form değerlendirilerek bırakılarak, geçerli kabul edilen 331 tanesi değerlendirilme kapsamına alınmıştır.

Anketin ilk bölümünde danışmanlara,

- Milletvekilinin uyguladığı liderlik tarzını belirlemek için 20 soru,
- Sergiledikleri rol içi ve rol dışı prososyal davranışları ölçmek için 12 soru,
- Milletvekillerinin demografik özelliklerini tespit edebilmek için 9 soru, danışmanların demografik özelliklerini tespit edebilmek için 11 soru olmak üzere toplam 20 soru yöneltilmiştir.

Anket formundaki ölçekte yer alan ifadelerin, kullanılacak deyimleri en iyi biçimde ortaya koyabilmesi için birinci ve ikinci bölümdeki soruların ölçülmesinde eşit aralıklı olduğu varsayılan 5 dereceli Likert tipi ölçeklendirme kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Hiç bir zaman, 2. Çok az, 3. Ara sıra, 4. Sıklıkla, 5. Sürekli ifadelerinden oluşmaktadır.

Üçüncü bölüm soruları, hem milletvekillerinin hem de danışmanların bağımsız deyimleri olan biyolojik, ekonomik, sosyal, siyasal, kişisel ve mesleki niteliklerini ölçmeye yarayan sorulardır (Büyüköztürk v.d., 2012:137). Anket formunun, tasarım ve uygulama açısından genel kabul gören kurallara ve formata uygun olarak hazırlanmasına özen gösterilmiştir.

Araştırma hipotezleri (PASW STATISTICS 18) SPSS 18 programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin sınanmasında;

- ki de i ken arasındaki ili kiyi ölçmek için, Pearson (r) Korelasyon analizi,
- De i kenler arasındaki ili kilerin önem düzeyinin ara tırılmasında ve Regresyon katsayılarının önem kontrolünde (t) testi,
- Liderlik tarzı ile prososyal davranı puan ortalamalarının, kategorik de i kenler olan demografik de i kenlerin düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermedi inin ara tırılmasında ve Regresyon modelinin geçerlili inin ara tırılmasında Varyans Analizi,
- Herhangi iki kategorik de i kenin düzeyleri arasındaki ba ımsızlı ın ara tırılmasında Ki-kare testi kullanılmı tır.

4.6 Ölçüm Aracı ve De i kenler

Ara tırmada, danı manlara uygulanan anket 3 bölümden olu maktadır.

İlk bölümde, milletvekillerinin “otoriter”, “babacan otoriter”, “liberal”, ve “demokratik” liderlik tarzlarını ölçecek ve sınıflandıracak 4 liderlik tarzına ili kin;

- Otoriter liderlik için Chelladurai ve Saleh, (1980), Leadership Scale for Sports (LSS) ölçe inden 5 soru,
- Babacan otoriter liderlik için Aycan v.d., (2000), Paternalizm ölçe inden 5 soru,
- Liberal liderlik için Bernard Bass’ın (1985), Çoklu Faktör Liderlik Anketinden liberal tarzla ilgili 5 soru,
- Demokratik liderlik için Ojokuku v.d., (2012) ile Chelladurai ve Saleh, (1980), Leadership Scale for Sports (LSS) ölçe inden 5 soru olmak üzere toplam 20 soru sorulmu tur.

Anketin ikinci bölümünde, danı manların “rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ları”nı ölçecek ve sınıflandıracak iki boyuta ili kin, Meglino ve McNeely (1994), ölçe inden esinlenilerek;

- Rol içi prososyal davranı (R PD) için 6 soru,
- Rol dı ı prososyal davranı (RDPD) için 6 soru olmak üzere toplam 12 soru sorulmu tur.

Anketin üçüncü bölümünde ise, demografik yapıları görebilmek amacıyla milletvekillerinin “cinsiyeti”, “medeni durumu”, “ya ı”, “e itimi”, “iktidar partisine mi, muhalefet partilerine mi mensup oldu u”, “seçilmeden önceki i”, “seçildi i

dönem sayısı”, “ailesinin yanında olup olmadığı” ve “seçildiği bölge” hakkında 9 soru, danı manların “cinsiyeti”, “medeni durumu”, “yaşı”, “eğitimi”, “Ankara’ya geldiği yerle ilgili birimi”, “ne kadar süredir Ankara’da olduğu”, “aile gelir durumu”, “danı manlık öncesi çalıştığı süre”, “danı manlık yaptığı süre”, “bir önce çalıştığı sektör”, “kaç milletvekili ile çalıştığı” hakkında 11 soru sorulmuştur.

Çalışma mada anket sorularına verilen demografik değişkenler içindeki cevaplar, kategorik değişkenler elde etmek için liderlik tarzları ve prososyal davranış biçimlerine ilişkin “puanlar” üzerinden bir gruplama yapılarak dört liderlik tarzı ve iki prososyal davranış ekli kategorik değişken haline getirilmiştir.

Burada kullanılan kriter;

- 2.5 ve daha düşük puanlar “Düşük” düzey,
- 3.5 ve daha yüksek puanlar “Yüksek” düzey,
- 2.5’den büyük ve 3.5’den küçük puanlar için “Belirsiz” ifadesidir.

Kategorik hale getirilmiş yeni değişkenler, ilgili demografik değişkenlerle çaprazlanarak, demografik değişkenlerin bu ölçümler ile herhangi bir bağlantı olup olmadığı Chi-kare testi ile araştırılmıştır.

Ayrıca her bir milletvekili için “Baskın Liderlik Tarzı” belirlenmiştir.

Bu amaçla, liderlik tarzları puanlarından büyük olan değere ilişkin liderlik tarzı “Baskın Liderlik Tarzı” olarak ele alınmıştır. (Puanı elde etmeyenler için “birden fazla liderlik tarzı” ifadesi kullanılmıştır.)

Benzer biçimde her bir danışman için de “Baskın Prososyal Davranış Tarzı” belirlenmiştir.

Bu amaçla da prososyal davranış puanlarından yüksek olan değere ilişkin davranış “Baskın Prososyal Davranış Tarzı” olarak ele alınmıştır. (Puanı elde etmeyenler için “birden fazla prososyal davranış” ifadesi kullanılmıştır.)

4.7 Güvenirlilik ve Geçerlilik

Çalışma mada milletvekillerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerden, otoriter liderlik ölçeğinin Cronbach’s alpha değeri (bir boyutta yer alan ifadelerle verilen yanıtların ne kadarının tutarlı olduğunu ifade eder) $0,664 > 0,60$ olarak hesaplanmıştır.

Babacan otoriter liderlik ölçe inin Cronbach's alpha de eri 0,683>0,60 olarak, liberal liderlik ölçe inin Cronbach's alpha de eri 0,701>0,60 olarak, demokratik liderlik ölçe inin Cronbach's alpha de eri 0,843>0,60 olarak hesaplanmı tır.

Bu sonuçlara göre ölçeklerin iç tutarlılı a sahip oldu u görülmektedir

Ara tırmanın ikinci bölümünde, danı manların sergiledikleri rol içi prososyal davranı ölçe inin Cronbach's alpha de eri 0,768>0,60, rol dı ı prososyal davranı ölçe inin Cronbach's alpha de eri 0,628>0,60 olarak hesaplanmı tır.

Ölçeklerin iç tutarlılı a sahip oldu u görülmektedir.

Geçerlilik için milletvekili danı manlarından elde edilen veriler ile milletvekillerinin liderlik anlayı ı ve danı manların prososyal davranı ölçekleri üzerinde, LISREL 8.80 programı kullanılarak do rulayıcı faktör analizi yapılmı tır.

Do rulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre model yapısal e itlik açısından uygundur.

Burada modelin uygunlu u için dört faktöre bakılır.

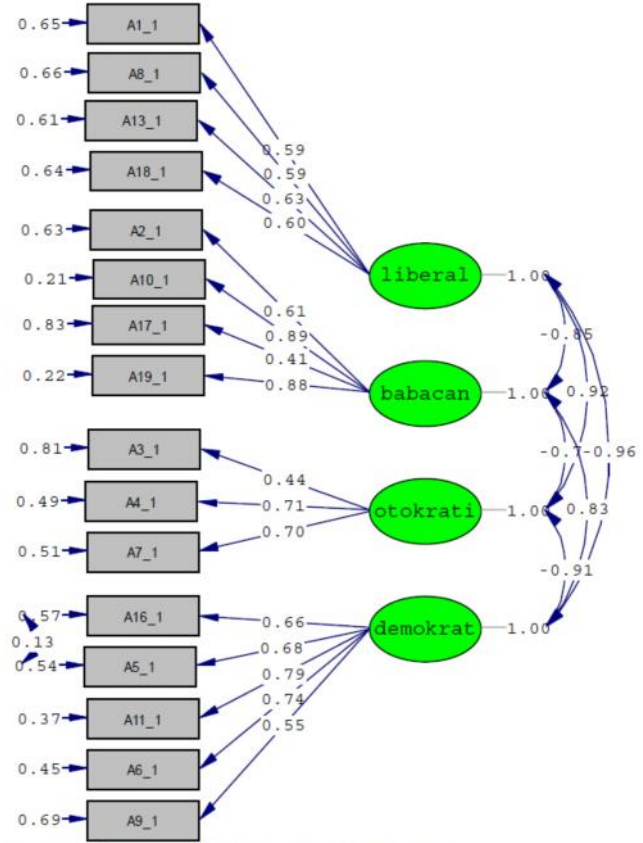
- Chi guare/ df = 4'den küçük olmalıdır.
- P de eri (P-value) 0,05'den küçük olmalıdır.
- RMSEA de eri 0,08'den küçük olmalıdır.
- Uyum ve iyilik testleri (NFI—GFI—AGFI—PGFI) 0,90 ve üzerinde olmalıdır.

Bu de erlere göre her iki model de uygundur.

Bu analizle tanımlanan de i kenler, istenilen faktör yapısında sınırlandırılarak, öngörülen de i kenlerin istenilen faktöre yüklenmesi beklenir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Do rulayıcı faktör analizi ile öngörülen faktör yapısının mevcut örneklem dâhilindeki veriler ile istatistiksel açıdan desteklenip desteklenmedi i belirlenebilecektir (Yılmaz, 2004:77-90).

ekil 4.2'de L SREL 8.80 programında, verilerin analizi sonucu ortaya çıkan vekillerin liderlik anlayı ı yol analizi (path diyagramı) ekranında boyutlardan maddelere giden yolların üzerinde standardize edilmi Beta de erleri görülmektedir. Maddelerin yanında ise her bir maddenin hatası verilmi tır.



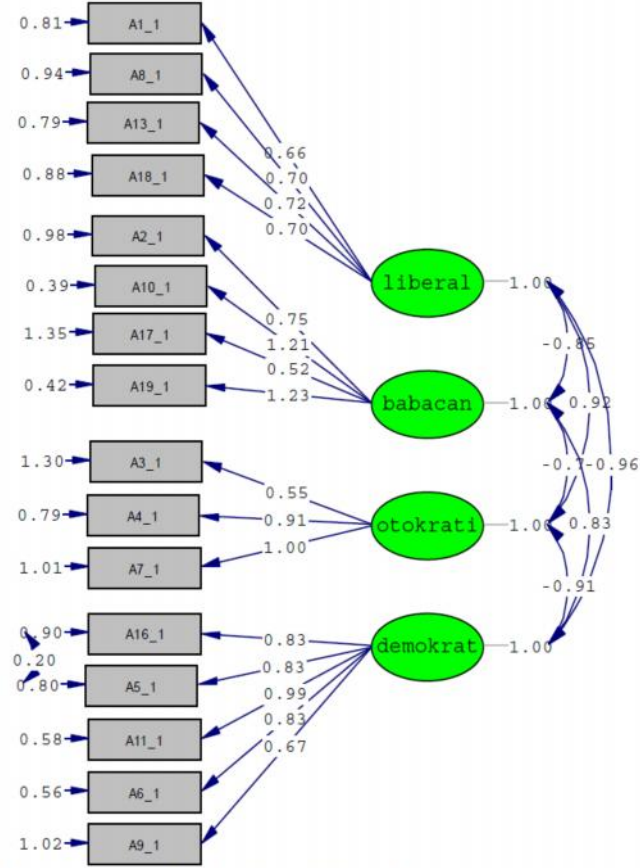
Chi-Square=226.70, df=97, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

ekil 4.2: Milletvekillerinin liderlik anlayı ı yol diyagramı (Standardize edilmi Beta de erleri).

Milletvekillerinin liderlik anlayı nı ölçmek için danı manlarına yapılan anketten alınan veriler analiz edildi inde, bulunan bu de erlerin olu turulan yapısal modele uyumlulu unun, önerilen uyum de erlerine yeterli olmadı ı tespit edilmi tir.

Bu nedenle gözlenen de i kenlerin gizil de i kenin açıklama gücünü gösteren korelasyon de erleri 0.50'nin altında kalan gözlenen de i kenlerin modelden çıkartılması dü ünülmü tür (Bagozzi ve Yi, 1988:82). Burada maddenin faktör yük de erinin 0,45 ve daha yüksek olması istenir, fakat yük de eri 0,30 olan maddelerde ölçekte bulunabilir (Kline, 1994; Tabachnik ve Fidell, 1989).

Bu nedenle milletvekillerinin liderlik anlayı nı ölçen maddelerden, otoriter liderlik anlayı nı ölçen A20 ve A14, liberal liderlik anlayı nı ölçen A12, babacan otoriter liderlik anlayı nı ölçen A15 sorularından gelen veriler analiz dı nda bırakılmı tır. ekil 4.3'de vekillerin liderlik anlayı ı rol diyagramı tahmin de erleri gösterilmektedir.



ekil 4.3: Milletvekillerinin liderlik anlayışı yol diyagramı (Tahmin (Estimate) değerleri).

Veri ile modelin uyumlu olduğu belirlenmesi açısından önerilen modelin modifikasyon indisleri değerlendirildiğinde, GFI (Goodness of fit index) değerinin 0.93, CFI (Comperative fit index) değerinin 0.98, NFI (Normed fit index) değerinin 0.97, NNFI (Non-normed fit index) değerinin 0.98, χ^2 değerinin 226,70, serbestlik derecesinin ise 97 ve RMSEA (Root mean square error of approximation) değerinin 0.059 olduğu tespit edilmiştir. İndekslerin çoğunun kabul edilen değerler arasında (RMSEA, NFI, NNFI, CFI, IFI), diğerlerinin ise kabul edilebilecek değerlere oldukça yakın olduğu (RFI, GFI) görülmektedir. Bu gibi durumlarda yapıyı kabul eden araştırmalara rastlanmıştır (Taşkın ve Akat, 2010:59).

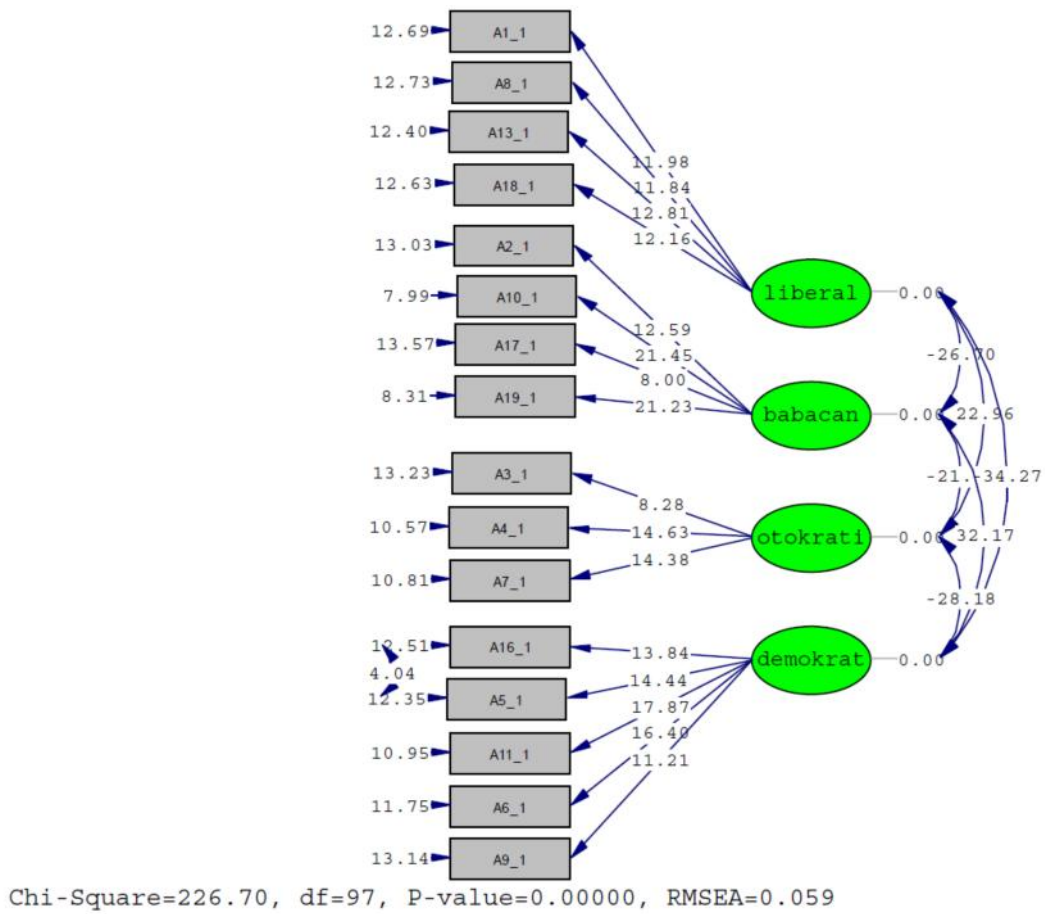
Bu yüzden bu araştırmada 4 boyut ve 16 maddeden oluşan yapının geçerli olduğu söylenebilmektedir.

Ayrıca tablo 4.1’de milletvekillerinin liderlik yaklaşımları doğrultayıcı faktör analizi modifikasyon indisleri gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Milletvekillerinin liderlik yaklaşımları doğrultayıcı faktör analizi modifikasyon indisleri.

Chi-Square (χ^2) = 226,70, Df = 97, $\chi^2 / df = 2.33$	p<0.000
Uyum iyiliği endeksi (GFI)	0.93
Normlanmış Uyum endeksi (NFI)	0.97
Normlanmamış Uyum endeksi (NNFI)	0.98
Karşılaştırmalı Uyum endeksi (CFI)	0.98
Göreceli Uyum endeksi (RFI)	0.96
Artırmalı Uyum endeksi (IFI)	0.98
Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası (RMSEA)	0.059

Aşağıda ekil 4.4’de Milletvekillerinin liderlik anlayışı yol diyagramı (T-değerleri) gösterilmektedir.



ekil 4.4: Milletvekillerinin liderlik anlayışı yol diyagramı (T-değerleri).

Tablo 4.2’de görünen 4 (dört) boyutta toplanan maddeler, teorik olarak da boyutlar ile uyumlu gözükmektedir. Boyutlarda liderlik tarzlarına en fazla hizmet eden sorular incelendi inde, Otoriter liderlik anlayışına en fazla hizmet eden maddenin A4, en az hizmet eden maddenin A3, Babacan otoriter liderlik anlayışına en fazla hizmet eden maddenin A10, en az hizmet eden maddenin A17, Liberal liderlik anlayışına en fazla hizmet eden maddenin A13, en az hizmet eden maddenin

A8, Demokratik liderlik anlayışına en fazla hizmet eden maddenin A11, en az hizmet eden maddenin A9 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Milletvekillerinin liderlik yaklaşımları anketi gözlenen de iken ile örtük de ikenler arasındaki Beta ve T de erleri.

Faktörlerin (Örtük De ikenler) ve De ikenler (Gözlenen de ikenler) arasındaki ilişki	Standardize edilmiş çözümler de erleri ()	T de erleri	Faktörlerin Güvenilirlik katsayıları ()
A1_1 Liberal	0,59	11,98	0,709
A8_1 Liberal	0,59	11,84	
A13_1 Liberal	0,63	12,81	
A18_1 Liberal	0,60	12,16	
A3_1 Otoriter	0,44	8,28	0,702
A4_1 Otoriter	0,71	14,63	
A7_1 Otoriter	0,70	14,38	
A5_1 Demokratik	0,68	14,44	0,850
A6_1 Demokratik	0,74	16,40	
A9_1 Demokratik	0,55	11,21	
A11_1 Demokratik	0,79	17,87	
A16_1 Demokrat	0,66	13,84	
A2_1 Babacan Otoriter	0,61	12,59	0,774
A10_1 Babacan Otoriter	0,89	21,45	
A17_1 Babacan Otoriter	0,41	8,00	
A19_1 Babacan Otoriter	0,88	21,23	

Danı manların prososyal davranışlarını ölçmek için danı manlarına yapılan anketten alınan veriler analiz edildi inde, bulunan bu de erlerin oluşturulan yapısal modele uyumluluğunun, önerilen uyum de erlerine yeterli olmadığı tespit edilmiştir.

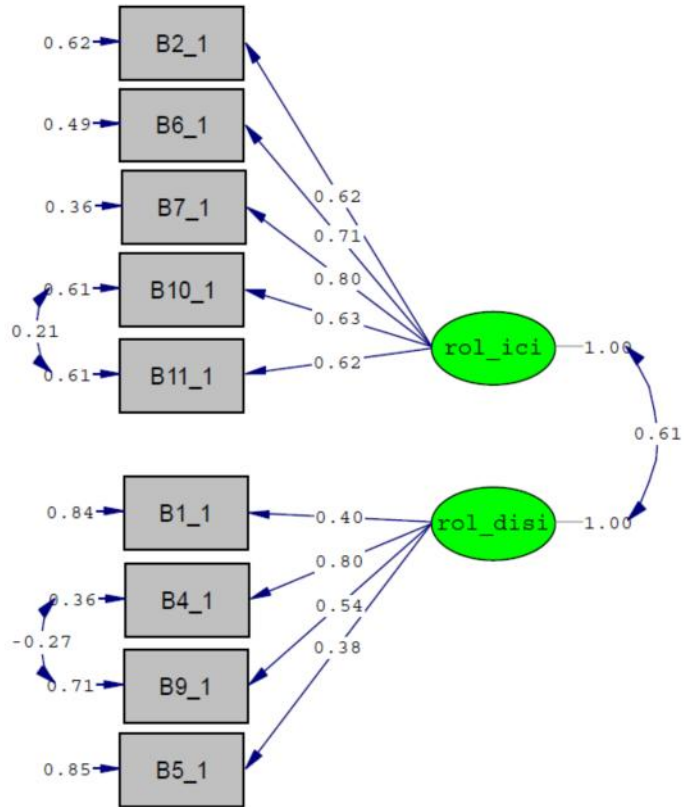
Gözlenen de ikenlerin, gizil de ikeni açıklama gücünü gösteren korelasyon de erlerinden 0.50'in altında bulunan gözlenen de ikenlerin çıkartılması düşünülmü tür (Bagozzi ve Yi, 1988:82). Maddenin faktör yük de erinin 0,45 ve daha yüksek olması istenir, fakat yük de eri 0,30 olan maddelerde ölçekte bulunabilir (Kline, 1994; Tabachnik ve Fidell, 1989).

Bu çerçevede danı manların prososyal davranışlarını ölçen maddelerden, rol içi prososyal davranış ölçen B12 maddesi ile rol dışı prososyal davranış ölçen B3 ve B8 maddeleri analiz dışı bırakılmıştır.

Önerilen modelin uyum indisleri incelendi inde; GFI (Goodness of fit index) de erinin 0.97, CFI (Comperative fit index) de erinin 0.98, NFI (Normed fit index) de erinin 0.96, NNFI (Non-normed fit index) de erinin 0.96, X2 de erinin 58,85,

serbestlik derecesinin ise 24 ve son olarak RMSEA (Root mean square error of approximation) de erinin 0.061 oldu u tespit edilmi tir.

ndekslerin ço unun kabul edilen de erler arasında (RMSEA, NFI, NNFI, CFI, IFI), di erlerinin ise kabul edilebilecek de erlere oldukça yakın oldu u (RFI,GFI) görülmektedir.



Chi-Square=58.85, df=24, P-value=0.00009, RMSEA=0.061

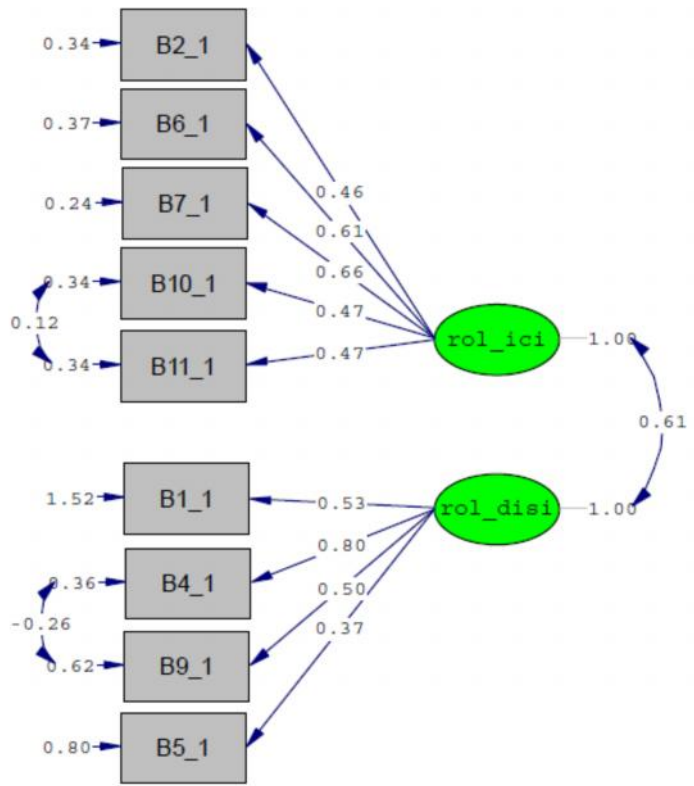
ekil 4.5: Danı manların rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ları yol diyagramı (Standardize edilmi Beta de erleri).

Yukarıda ekil 4.5'de L SREL 8.80 programında, verilerin analizi sonucu ortaya çıkan danı manların, prososyal davranı ları yol analizi (path diyagramı) ekranı verilerek, boyutlardan maddelere giden yolların üzerinde standardize edilmi Beta de erleri gösterilmektedir. Maddelerin yanında ise her bir maddenin hatası verilmi tir. Bu ara tırmada 2 boyut ve 9 maddeden olu an yapının geçerli oldu u söylenebilmektedir. A a ıda tablo 4.3'de danı manların rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larının faktör analizi modifikasyon indisleri verilmektedir.

Tablo 4.3: Danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışları faktör analizi modifikasyon indisleri.

Chi-Square (χ^2) = 58,85, Df = 24, $\chi^2/df = 2.28$	p<0.000
Uyum iyiliği endeksi (GFI)	0.98
Normlanmamı Uyum endeksi (NFI)	0.96
Normlanmamı Uyum endeksi (NNFI)	0.96
Karılaştırmalı Uyum endeksi (CFI)	0.98
Göreceli Uyum endeksi (RFI)	0.94
Artırmalı Uyum endeksi (IFI)	0.98
Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası (RMSEA)	0.061

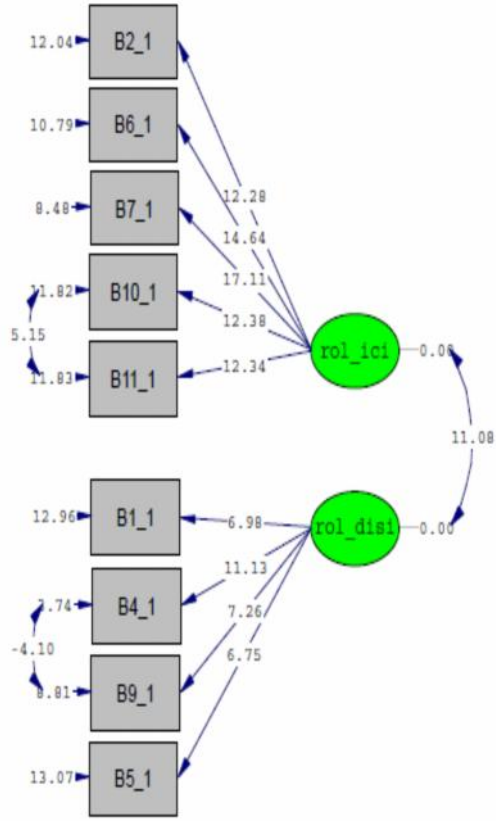
Aşağıda ekil 4.6'da Danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışları yol diyagramı (Tahmin (Estimate) değerleri) gösterilmektedir.



Chi-Square=58.85, df=24, P-value=0.00009, RMSEA=0.061

ekil 4.6: Danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışları yol diyagramı (Tahmin (Estimate) değerleri)

Aşağıda ekil 4.7'de danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarının (T-değerleri) yol diyagramı gösterilmektedir. Bu çerçevede, görünen her 2 (iki) boyutta toplanan maddeler, teorik olarak da boyutlar ile uyumlu gözükmektedir.



Chi-Square=58.85, df=24, P-value=0.00009, RMSEA=0.061

ekil 4.7: Danı manların rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ları yol diyagramı (T-de erleri).

A a ıda danı manların rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ları anketi gözlenen de i ken ile örtük de i kenler arasındaki Beta ve T de erlerinin gösterildi i tablo 4.4’de rol içi prososyal davranı a en fazla hizmet eden maddenin B7, en az hizmet eden maddenin B2, rol dı ı prososyal davranı a en fazla hizmet eden maddenin B4, en az hizmet eden maddenin B9 oldu u görülmektedir.

Tablo 4.4: Danı manların rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ları anketi gözlenen de i ken ile örtük de i kenler arasındaki Beta ve T de erleri

Faktörlerin (Örtük De i kenler) ve De i kenler (Gözlenen de i kenler) arasındaki ili ki	Standardize edilmi çözüm de erleri ()	T de erleri	Faktörlerin Güvenilirlik katsayıları ()
B2_2 Rol ç i	0,62	12,28	0,774
B6_2 Rol ç i	0,71	14,64	
B7_2 Rol ç i	0,80	17,11	
B10_2 Rol ç i	0,63	12,38	
B11_2 Rol ç i	0,62	12,34	
B1_2 Rol Dı ı	0,40	6,98	0,535
B4_2 Rol Dı ı	0,80	11,13	
B5_2 Rol Dı ı	0,54	7,26	
B9_2 Rol Dı ı	0,38	6,75	

4.8 Evren ve Örneklem

Ara tırmanın evrenini, TBMM’nde 24. Dönem, 3. Yasama yılında görev yapan 519 milletvekili danı manı olu turmaktadır. Ara tırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 385 (geçerli kabul edilen 331) danı man olu turmaktadır. 331 danı manın evreni temsil etti i varsayılmı , verilen cevaplar sonucu, elde edilen verilerin bu alanda bilimsel çalı ma yapan akademisyenlere yol gösterici ve aydınlatıcı nitelikte olması amaç edinilmi tir.

4.9 Ara tırma Bulgularının De erlendirilmesi ve Yorumlar

Bu bölümde saha ara tırmasından elde verilen veriler, analizler sonucunda de erlendirilmekte ve yorumlanmaktadır.

4.9.1 Demografik Bulgular

Danı manların cinsiyetleri, medeni halleri, e itim düzeyleri, ya grupları, Ankara’ya geldi i yerle im birimi, ne kadar süredir Ankara’da oldu u, danı manlık yaptı ı ve önce çalı tı ı süre, nerede çalı tı ı, kaç milletvekili ile çalı tı ı ve aile gelir durumuna ili kin demografik bulgular, tablo 4.5’de frekans ve yüzdeler ekinde verilmektedir.

Tablo 4.5: Danı manların demografik özellikleri.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Medeni Hal	Sayı	Yüzde
Erkek	204	61,63	Bekar	94	28,40
Kadın	127	38,37	Evli	237	71,60
Toplam	331	100,00	Toplam	331	100,00

E itim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Ön Lisans	82	24,77
Lisans	187	56,50
Lisans Üstü	62	18,73
Toplam	331	100,00

Ya Grupları	Sayı	Yüzde	Ankara ya Geldi iniz Yerle im Birimi	Sayı	Yüzde
24 den az	3	,91	Köy	22	6,65
24-35	106	32,02	İçer	51	15,41
36-49	193	58,31	ehir	91	27,49
50 ve üzeri	29	8,76	Büyük ehir	167	50,45
Toplam	331	100,00	Toplam	331	100,00

Tablo 4.5 (devam): Danı manların demografik özellikleri.

Ne Kadar Süredir Ankara'dasınız?	Sayı	Yüzde
1-2 yıl	39	11,78
3-5 yıl	12	3,63
6-10 yıl	35	10,57
11 yıl ve üzeri	245	74,02
Toplam	331	100,00

Aile Gelir Durumunuz	Sayı	Yüzde
3.000 - 4.999	157	47,43
5.000 - 6.999	114	34,44
7.000 - 8.999	42	12,69
9.000 ve üzeri	18	5,44
Toplam	331	100,00

Danı manlık Öncesi Çalışma Süreniz	Sayı	Yüzde
ilk i im	28	8,46
0-4 yıl	64	19,34
5-9 yıl	75	22,66
10 yıl ve üzeri	164	49,55
Toplam	331	100,00

Danı manlık Yaptı nız Süre	Sayı	Yüzde
2 yıldan az	95	28,70
2-4 yıl	53	16,01
5-9 yıl	75	22,66
10 yıl ve üzeri	108	32,63
Toplam	331	100,00

Kaç Milletvekili ile çalış tınız?	Sayı	Yüzde
1 Milletvekili	145	43,81
2 Milletvekili	65	19,64
3 Milletvekili	52	15,71
4 ve üzeri Milletvekili	69	20,85
Toplam	331	100,00

Bir Önceki Çalış tınız Sektör	Sayı	Yüzde
Özel	103	31,12
Kamu	198	59,82
STK	7	2,11
Çalış madım	23	6,95
Toplam	331	100,00

Saha ara tırmasına 204 erkek danı man (% 61.63) ve 127 (% 38.37) kadın danı man katılmış tır. Katılımcıların ço unlu unun erkeklerden olu tu u görülmektedir.

Saha ara tırmasına katılan 94 danı man (% 28.40) bekar, 237 danı man (%71.60) evlidir. Katılımcıların büyük ço unlu unun evli oldu u görülmektedir.

Danı manların ya larının da ılımı incelendi inde, ya ı 24'den küçük olan (% 0.91) 3 danı man, 24-35 arası (% 32.02) 106 danı man, 36-49 arası (% 58.31) 193 danı man, 50 ve üzeri (% 8.76) 29 danı man vardır. Danı manların ço unlu unun 36-49 ya aralı nda oldu u görülmektedir.

Danı manların e itim durumlarına göre da ılımları incelendi inde, Önlisans düzeyinde e itim alan (% 24.77) 82 danı man, Lisans düzeyinde e itim alan (% 56.50) 187 danı man, Lisans üstü e itim alan (% 18.73) 62 danı man vardır. Danı manların e itim düzeylerinin lisans düzeyinde yo unla tı ı görülmektedir. Lisans üstü e itime sahip olan 62 danı man, hem danı manların e itime ve kendilerini geli tirmeye verdikleri önemin, hem de milletvekillerinin e itimli çalış anlara verdi i de erin göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Çalış mada danı manların yabancı dil bilgi düzeyi, katıldıkları kurs ve programlar ile e itim aldıkları bölüm ve bran lar sorulmamı , ba ka ara tırmalara bırakılmış tır.

Kültürel farklılıkların ve yeti me tarzlarının prososyal davranı sergilenmesinde etkili olabilece i dü üncesiyle, Ankara'ya geldikleri yerle im birimleri de sorulmu , 22 danı man (% 6.65) köy seçene ini, 51 danı man (% 15.41) ilçe seçene ini, 91 danı man (% 27.49) ehir seçene ini, 167 danı man (% 50.45) büyük ehir seçene ini i aretlemi tir. Danı manların önemli bir bölümünün Ankara'da do du u ya da ba ka büyük ehirlere geldi i yargısına ula ılmaktadır.

Ankara'da buldukları süre sorulan 39 danı man (% 11.78) 1-2 yıl seçene ini, 12 danı man (% 3.63) 3-5 yıl seçene ini, 35 danı man (% 10.57) 6-10 yıl seçene ini, 245 danı man da (% 74.02) 11 yıl ve üzeri seçene ini tercih etmi tir. Bu sonuçlar önceki soruda elde edilen yargıyı destekler niteliktedir. Milletvekilleri ile Ankara'ya gelen danı manların 1-2 yıl seçene ini i aretledi i ortaya çıkmaktadır. Ancak Ankara'da bulundu u süre 11 yıl ve üzeri olan danı manların yüzdesinin % 75'lere yakla ması, milletvekillerinin danı man seçiminde tecrübe ve deneyim arayımının göstergesi niteli ndedir.

Prososyal davranı sergilemede ekonomik gücün etkisi ve i devir düzeyini etkileyebilece i dü üncesiyle sorulan aile gelir düzeyi sorusunda 157 danı man (% 47.43) 3000-4.999 aralı nı, 114 danı man (% 34.44) 5.000-6.999 aralı nı, 42 danı man (% 12.69) 7.000-8.999 aralı nı, 18 danı man da (% 5.44) 9.000 ve üzeri cevabını i aretlemi tir. Büyük ço unlu u 3.000-4.999 aralı nı i aretleyen danı manlar, muhtemelen bekar ve e i çalı mayan danı manlardır. Çünkü bu aralık, danı manın gelir aralı ıdır. Bu seçene i i aretleyen danı manların i lerini kaybetmeye tahammülü yoktur. Ne olursa olsun, sabır sınırları a ılmadı ı müddetçe kar ıla tı ı her tavrı sineye çekerek çalı maya devam etmektedir. Bunun yanında gelir düzeyi 9.000 ve üzeri olan danı manlar daha seçici olacaklar, kar ıla tıkları olumsuz ve baskıcı tavırları di erlerine nazaran daha zor kabul edecekler ve sınırları zorlandı ında istifa edebileceklerdir.

Deneyim açısından danı manlık öncesi çalı ma süreleri de anketin demografik özellik soruları arasında yer almı , 28 danı man (% 8.46) ilk i i, 64 danı man (% 19.34) 0-4 yıl, 75 danı man (% 22.66) 5-9 yıl, 164 danı man (% 49.55) 10 yıl ve üzeri süre çalı tı nı belirtmi tir. Danı manların yakla ık yarısının en az 10 yıllık tecrübeye sahip oldu u görülmektedir. Bu da milletvekillerinin danı man seçiminde tecrübe ve deneyime önem verdi i yargısını desteklemektedir.

Bu veriyi güçlendirmek için danı manlık yapılan süre de sorulmu , 95 danı man (% 28.70) 2 yıldan az, 53 danı man (% 16.01) 2-4 yıl, 75 danı man (%

22.66) 5-9 yıl, 108 danı man (% 32.63) 10 yıl ve üzeri seçene ini i aretlemi tir. Verilere ve saha ara tırmasının uygulandı ı zamana bakılarak 95 danı manın i e yeni ba ladı ı, 53 danı manın ikinci milletvekili veya ikinci dönemine seçilen milletvekili ile devam etti i anla ılmaktadır.

Kaç milletvekili ile çalı tınız sorusuna, 145 danı man (% 43.81) bir milletvekili, 65 danı man (%19.64) iki milletvekili, 52 danı man (% 15.71) üç milletvekili, 69 danı man (% 20.85) dört ve daha fazla milletvekili cevabını vermi tir. Dört ve daha fazla milletvekili ile çalı an danı manlar i gücü devir oranının yüksek seyretti i TBMM’de büyük ihtimalle yasama dönemi içerisinde milletvekili de i ikli i yapmı tir. Çünkü danı manlık müessesesi 19. dönemde ba lamı tir. Bu dönem danı manlık sistemi için 6. dönemdir. Ayrıca cevaplara bakıldı nda danı manların önemli bölümünün bir milletvekili ile çalı tı ı görülmektedir. Burada danı manlara çalı tıkları milletvekilinin aynı vekil mi, farklı vekiller mi oldu u sorusu, farklı vekillerse di er vekillerin kendilerini hangi artlarda kabul etti i, çalı ma ve yönetim tarzları arasındaki farklılıklar, farklı vekiller arasındaki yönetim tarzlarına nasıl uyum sa ladıkları soruları da sorulabilirdi. Bu sorular bundan sonra yapılacak bilimsel ara tırmalara bırakılmı tir.

Danı manların demografik özellikleri açısından sorulan son soru olan danı manlı a ba lamadan önce çalı tıkları sektör sorusuna, 103 danı man (% 31.12) özel sektör, 198 danı man (% 59.82) kamu sektörü, 7 danı man (% 2.11) Sivil Toplum Kurulu u, 23 danı man da (% 6.95) hiç çalı madım cevabını vermi tir.

Bu noktada hiç çalı mamı olan 23 danı man ile Sivil Toplum Kurulu ları kökenli 7 danı man ve özel sektörden gelen 103 danı man, i garantisi açısından sorun ya ayabilece inden daha dikkatli davranmak, istemese de bazı yaptırımlara uymak zorundadır.

Kamudan gelen di er danı manlar, kadrolu i e sahip oldukları için istemedikleri davranı larla kar ıla tıklarında ya ayacakları gelir kaybını göze alarak istifa edip, kendi kadrolarına dönebilmektedirler.

Tablo 4.6’da milletvekillerinin demografik özelliklerinin frekansları verilmektedir.

Tablo 4.6: Milletvekillerinin demografik özellikleri.

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin Cinsiyeti	Sayı	Yüzde
Erkek	303	91,54
Kadın	28	8,46
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin Ya ı	Sayı	Yüzde
25-35	10	3,02
36-45	74	22,36
46-60	198	59,82
61 ve üzeri	49	14,80
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin E itim Durumu	Sayı	Yüzde
İlk-orta ö retim	8	2,42
Ön Lisans	11	3,32
Lisans	186	56,19
Yüksek Lisans	64	19,34
Doktora ve üzeri	62	18,73
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin ktidar/Muhalefet Durumu	Sayı	Yüzde
ktidar	208	62,84
Muhalefet	123	37,16
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin Ailesinin Bulundu u Yer	Sayı	Yüzde
Ankara'da	206	62,24
Ankara dı nda	125	37,76
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin Önceki i	Sayı	Yüzde
Özel	188	56,80
Kamu	129	38,97
STK	14	4,23
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin Dönem Sayısı	Sayı	Yüzde
1. dönem	205	61,93
2. dönem	72	21,75
3. dönem ve daha fazla	54	16,31
Toplam	331	100,00

Danı manı Oldu unuz Milletvekilinin Bölgesi	Sayı	Yüzde
Marmara	83	25,08
Karadeniz	42	12,69
ç Anadolu	62	18,73
Ege	37	11,18
Güneydo u Anadolu	30	9,06
Akdeniz	41	12,39
Do u Anadolu	36	10,88
Toplam	331	100,00

Saha ara tırmasında, danı manlara beraber çalı tıkları milletvekilleri ile ilgili demografik 9 soru sorulmu tur.

Çalı tıkları milletvekilinin cinsiyeti sorusuna, 303 danı man (% 91.54) milletvekilinin erkek, 28 danı man (% 8.46) milletvekilinin kadın oldu u cevabını vermi tir. Milletvekillerinin büyük ço unlu u erkektir.

Çalı tıkları milletvekilinin medeni durumu sorusuna, 315 danı man (% 95.17) evli, 16 danı man (% 4.83) bekar cevabını vermi tir. Milletvekillerinin büyük ço unlu u evlidir.

Çalı tıkları milletvekilinin ya ı sorusuna, 10 danı man (% 3.02) 25-35 ya aralı nda, 74 danı man (% 22.36) 36-45 ya aralı nda, 198 danı man (% 59.82) 46-60 ya aralı nda, 49 danı man ise (% 14.80) 61 ya ve üzeri oldu u cevabını vermi tir. Genel olarak milletvekillerinin büyük ço unlu unun 46-60 ya aralı nda oldu u görülmektedir.

Çalı tıkları milletvekilinin e itim durumu sorusuna, 8 danı man (% 2.42), ilk ve orta ö retim mezunu, 11 danı man (% 3.32) ön lisans mezunu, 186 danı man (% 56.19) lisans mezunu, 64 danı man (% 19.34) yüksek lisans mezunu, 62 danı man (% 18.73) doktora ve üzeri e itime sahip oldu u cevabını vermi tir.

Milletvekillerinin lisans, yüksek lisans ile doktora ve üzeri e itime sahip oldukları (% 94.26) ve e itim düzeylerinin danı manlardan çok daha yüksek oldu u görülmektedir. Bu ikili ileti imde söyleneni do ru anlama, literatürü bilme, beklentileri kar ılayabilme açısından sıkıntı yaratabilmektedir.

Danı manlarda oldu u gibi milletvekillerinin de yabancı dil bilip bilmedikleri, e itimlerinin bran ve bölümü, e itimlerini yurt içinde mi yurt dı nda mı yaptıkları, yüksek lisans ve doktora programlarının lisans e itimlerinin devamı mı yoksa ba ka bran larda mı oldu u soruları sorulmamı , durum belirleyici ba ka akademik çalı malara bırakılmı tır.

Milletvekillerinin iktidar partisine mi, muhalefet partilerine mi mensup oldu u sorusuna, 208 danı man (% 62.84) iktidar partisine mensup, 123 danı man (% 37.16) muhalefet partilerine mensup cevabını vermi tir. Saha çalı ması her ne kadar kolayda örnekleme yöntemiyle yapılsa da, mümkün oldu unca TBMM'deki siyasi yapılanma örneklenmeye çalı ılmı , elde edilen verilere göre TBMM görüntüsüne yakın bir ortalamaya ula ılmı tır.

Çalı tıkları milletvekilinin milletvekili seçilmeden yaptı ı i sorusuna, 188 danı man (% 56.80) özel sektör, 129 danı man (% 38.97) kamu sektörü, 14 danı man (% 4.23) Sivil Toplum Kurulu u kökenli oldu u cevabını vermi tir. Genel olarak milletvekillerinin özel sektör kökenli oldukları görülmektedir.

Çalı tıkları milletvekilinin seçildi i dönem sayısı sorusuna, 205 danı man (% 61.93) ilk dönem, 72 danı man (% 21.75) ikinci dönem, 54 danı man (% 16.31) üçüncü ve daha fazla dönem cevabını vermi tir.

Genel olarak ankete cevap veren danı manların milletvekillerinin büyük ço unlu unun ilk dönemleri oldu u görülmektedir.

Milletvekilinin yönetim tarzında etkili olabileceği düüncesıyla danı manlara çalı tıkları milletvekilinin ailesi ile Ankara'da mı bulundu u, yoksa ailesinin seçim bölgesinde mi kaldı ı sorusuna, 206 danı man (% 62.24) Ankara'da, 125 danı man (% 37.76) Ankara dı nda cevabını vermiştir.

Bu sonuçlara göre milletvekillerinin ço unlu u ailesini Ankara'ya getirmiş olmasına rağmen, önemli kabul edilebilecek ölçüde milletvekili, seçim bölgesiyle ba mını koparmamı , ailesini seçim bölgesinde bırakmı yargısına ula ılmaktadır.

Danı manlara milletvekilleri ile ilgili son demografik soru olarak seçim bölgesi sorulmu , 83 danı man (% 25.08) Marmara bölgesi, 42 danı man (% 12.69) Karadeniz bölgesi, 62 danı man (% 18.73) ç Anadolu bölgesi, 37 danı man (% 11.18) Ege bölgesi, 30 danı man (% 9.06) Güneydo u Anadolu bölgesi, 41 danı man (% 12.39) Akdeniz bölgesi, 36 danı man (% 10.88) Do u Anadolu bölgesi cevabını vermiştir.

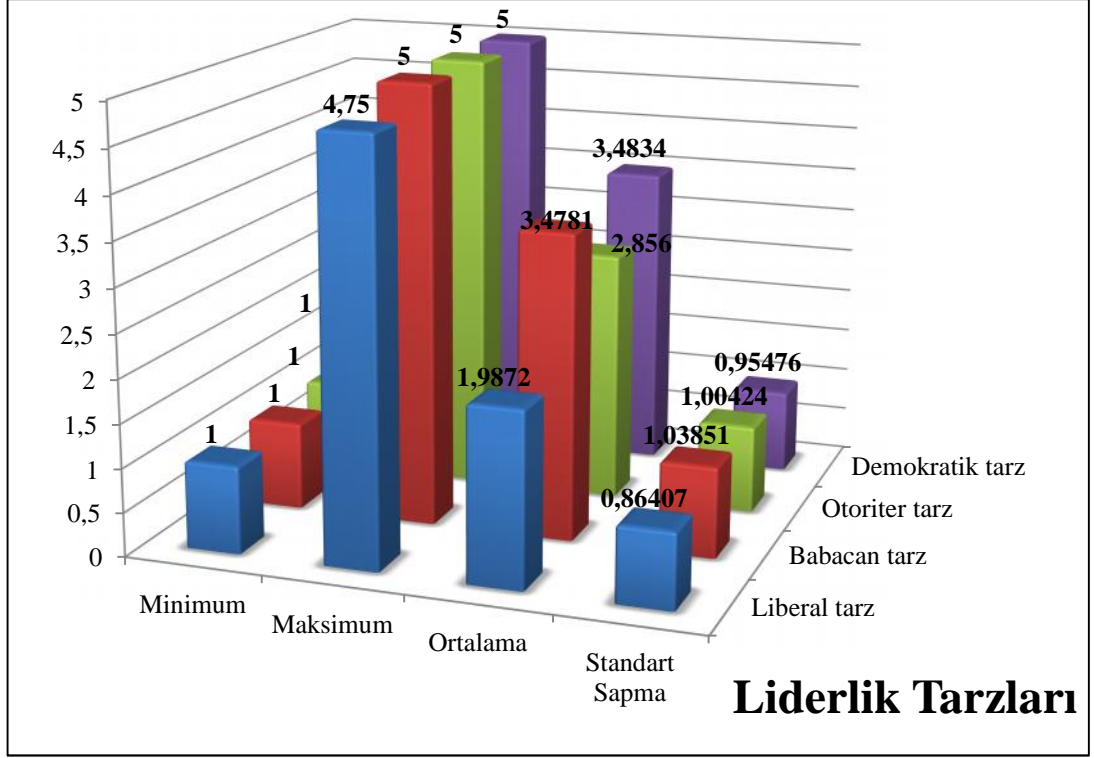
Genel olarak değerlendirildi inde da ılımların da milletvekillerinin bölgesel da ılımlarına uygun oldu u görülmektedir.

4.9.2 Liderlik Tarzları

Milletvekillerinin otoriter, babacan otoriter, demokratik ve liberal liderlik tarzlarını belirlemek için, boyut belirleyici 20 soru sorulmu tur.

Ancak L SREL analizi sonuçlarına göre, otoriter liderlik tarzı için 2 soru, babacan otoriter liderlik ve liberal liderlik tarzı için birer soru analiz dı nda bırakılmıştır.

ekil 4.8'de milletvekillerinin liderlik tarzlarının ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmektedir.



ekil 4.8: Milletvekillerinin liderlik tarzlarının ortalama ve standart sapmaları.

Milletvekillerinin liderlik tarzlarının danı manlarca algılanmasına ili kin saha ara tırmasına verilen cevapların frekans da ılım tabloları, a a ıda sırasıyla gösterilmektedir.

4.9.2.1 Otoriter liderlik tarzı

Otoriter liderlik tarzını belirleme amaçlı boyut belirleme sorularına, danı manlar tarafından verilen cevapların frekans da ılımları, tablo 4.7, tablo 4.8, ve tablo 4.9’da gösterilmektedir.

a) Kendi görü lerine muhalefetten ho lanmaz.

Tablo 4.7: Otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Kendi görü lerine muhalefetten ho lanmaz.	Hiçbir zaman	87	26,28
	Çok az	98	29,61
	Ara sıra	74	22,36
	Sıklıkla	41	12,39
	Sürekli	31	9,37
	Toplam	331	100,00

Otoriter liderlik tarzının bir ifadesi olan bu soruya, danı manların % 29.61’i çok az, % 26.28’i hiç bir zaman cevabını vermi tir.

b) Elde edilen ba arılarda kendi payının daha çok oldu una inanır.

Tablo 4.8: Otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Elde edilen ba arılarda kendi payının daha çok oldu una inanır.	Hiçbir zaman	82	24,77
	Çok az	60	18,13
	Ara sıra	59	17,82
	Sıklıkla	76	22,96
	Sürekli	54	16,31
	Toplam	331	100,00

Otoriter liderlik tarzının ifadesi olan bu soruya, danı manların % 24.77'si hiç bir zaman, % 22.96'sı sıklıkla cevabını vermiştir.

c) Uygun görmedi i öneriyi de dikkate alır. (Çapraz soru)

Tablo 4.9: Otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Uygun görmedi i öneriyi de dikkate alır.	Hiçbir zaman	74	22,36
	Çok az	56	16,92
	Ara sıra	91	27,49
	Sıklıkla	82	24,77
	Sürekli	28	8,46
	Toplam	331	100,00

Danı manların dikkatini ölçmek ve güvenilirliği arttırmak için zıt olarak sorulan bu soruya, danı manların % 27.49'luk bölümü ara sıra, % 24.77'lik bölümü sıklıkla cevabını vermiştir. Yukarıda frekans dağılımları verilmiş olan ve otoriter liderliği tanımlayan 3 adet de i kenin ortalaması alınarak, "Otoriter Liderlik Tarzı" puanı elde edilmiştir. Otoriter liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10: Milletvekilinin uyguladığı otoriter liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.

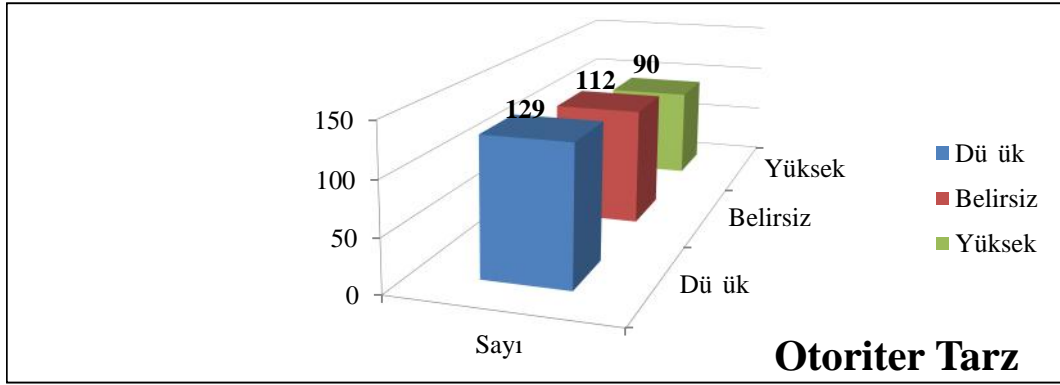
	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Otoriter tarz	331	1,00	5,00	2,8560	1,00424

Otoriter liderlik puanı i leme tabii tutularak, yeni bir kategorik de i ken elde edilmiştir. Bu yeni kategorize edilmiş otoriter liderlik tarzı de i keninin özet istatistikleri tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Otoriter liderlik tarzı de i keninin özet istatistikleri tablosu.

		Sayı	Yüzde
Otoriter tarz	Dü ük	129	38,97
	Belirsiz	112	33,84
	Yüksek	90	27,19
	Toplam	331	100,00

Tablo 4.11 incelendi inde, milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının % 38,97 oranında dü ük, % 33.84 oranında belirsiz, % 27.19 oranında yüksek oldu u görölmektedir. ekil 4.9’da milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü verilmektedir.



ekil 4.9: Otoriter liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.

4.9.2.2 Babacan otoriter liderlik tarzı

Babacan otoriter liderlik tarzını belirleme amaçlı boyut belirleme sorularına, danı manlar tarafından verilen cevapların frekans da ılımları, tablo 4.12, tablo 4.13, tablo 4.14 ve tablo 4.15’de gösterilmektedir.

a) Danı manları için, anne/baba gibidir.

Tablo 4.12: Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans da ılımı tablosu.

		Sayı	Yüzde
Danı manları için, anne/baba gibidir.	Hiçbir zaman	50	15,11
	Çok az	49	14,80
	Ara sıra	60	18,13
	Sıklıkla	85	25,68
	Sürekli	87	26,28
	Toplam	331	100,00

Babacan otoriter liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 26.28 sürekli, % 25.68 sıklıkla ekinde cevaplanmı tır.

b) Danı manlarına babacan ö ütler verip, yönlendirmelerde bulunur.

Tablo 4.13: Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Danı manlarına babacan ö ütler verip, yönlendirmelerde bulunur.	Hiçbir zaman	30	9,06
	Çok az	33	9,97
	Ara sıra	87	26,28
	Sıklıkla	93	28,10
	Sürekli	88	26,59
	Toplam	331	100,00

Babacan otoriter liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 28.10 sıklıkla, % 26.59 sürekli, % 26.28 ara sıra ekinde cevaplanmıştır.

c) Danı manlarına, babanın çocuklarına gösterdiği ilgi ve titizliği gösterir.

Tablo 4.14: Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Danı manlarına, babanın çocuklarına gösterdiği ilgi ve titizliği gösterir.	Hiçbir zaman	46	13,90
	Çok az	47	14,20
	Ara sıra	73	22,05
	Sıklıkla	88	26,59
	Sürekli	77	23,26
	Toplam	331	100,00

Babacan otoriter liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 26.59 sıklıkla, % 23.26 sürekli, % 22.05 ara sıra ekinde cevaplanmıştır.

d) Koruyucu ve kollayıcı tavırlar takınmaz. (Çapraz soru)

Tablo 4.15: Babacan otoriter liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Koruyucu ve kollayıcı tavırlar takınmaz.	Hiçbir zaman	127	38,37
	Çok az	77	23,26
	Ara sıra	68	20,54
	Sıklıkla	31	9,37
	Sürekli	28	8,46
	Toplam	331	100,00

Danı manların dikkatini ölçmek ve güvenilirliğini arttırmak için zıt olarak sorulan babacan otoriter liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 38.37 hiç bir zaman, % 23.26 çok az ekinde cevaplanmıştır.

Yukarıda frekans dağılımları verilmiş olan ve babacan otoriter liderliği tanımlayan 4 adet de ikenin ortalaması alınarak, “Babacan Otoriter Liderlik Tarzı” puanı elde edilmiştir.

Babacan otoriter liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları, tablo 4.16’da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Milletvekilinin uyguladığı babacan otoriter liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.

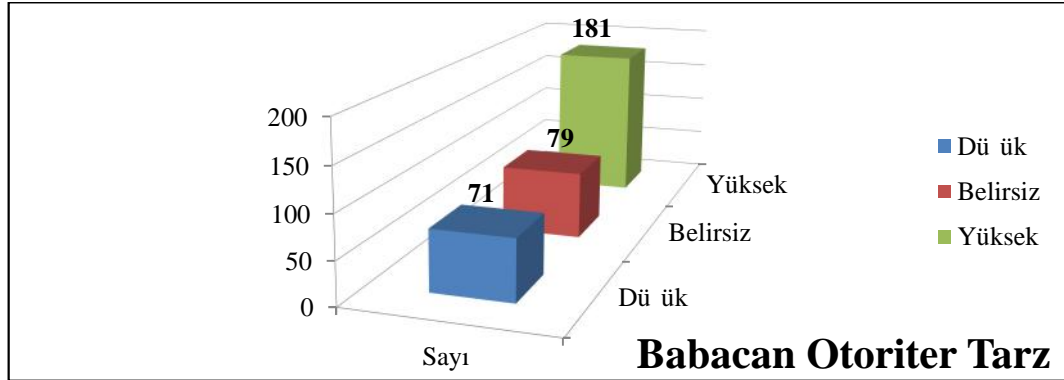
	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Babacan tarz	331	1,00	5,00	3,4781	1,03851

Babacan otoriter liderlik puanı i leme tabi tutularak, yeni bir kategorik de i ken elde edilmiştir. Bu yeni kategorize edilmiş babacan otoriter liderlik tarzı özet istatistikleri tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Babacan otoriter liderlik tarzı de i keninin özet istatistikleri tablosu.

	Sayı	Yüzde
Babacan Otoriter tarz		
Dü ük	71	21,45
Belirsiz	79	23,87
Yüksek	181	54,68
Toplam	331	100,00

Tablo 4.17 incelendi inde, milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının % 21.45 oranında dü ük, % 23.87 oranında belirsiz, % 54.68 oranında yüksek oldu u görülmektedir. A a ıda ekil 4.10’da babacan otoriter liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü verilmektedir.



ekil 4.10: Babacan otoriter liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.

4.9.2.3 Liberal liderlik tarzı

Liberal liderlik tarzını belirleme amaçlı boyut belirleme sorularına, danı manlar tarafından verilen cevapların frekans da ılımları tablo 4.18, tablo 4.19, tablo 4.20 ve tablo 4.21’de gösterilmektedir

a) Önemli sorunlar ortaya çıktı ında, karı maktan kaçınır.

Tablo 4.18: Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.

		Sayı	Yüzde
Önemli sorunlar ortaya çıktı ında, karı maktan kaçınır.	Hiçbir zaman	179	54,08
	Çok az	54	16,31
	Ara sıra	61	18,43
	Sıklıkla	26	7,85
	Sürekli	11	3,32
	Toplam	331	100,00

Liberal liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 54.08 oranında hiç bir zaman, % 18.43 oranında ara sıra ekinde cevaplanmıştır.

b) Kendisine ihtiyaç duyuldu u zaman, orada de ildir.

Tablo 4.19: Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.

		Sayı	Yüzde
Kendisine ihtiyaç duyuldu u zaman, orada de ildir.	Hiçbir zaman	183	55,29
	Çok az	66	19,94
	Ara sıra	43	12,99
	Sıklıkla	24	7,25
	Sürekli	15	4,53
	Toplam	331	100,00

Liberal liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 55.29 oranında hiç bir zaman, % 19.94 oranında çok az ekinde cevaplanmıştır.

c) Ortam tamamen karı ncaya kadar, hiç bir müdahalede bulunmaz.

Tablo 4.20: Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans dağılımı tablosu.

		Sayı	Yüzde
Ortam tamamen karı ncaya kadar, hiçbir müdahalede bulunmaz.	Hiçbir zaman	153	46,22
	Çok az	65	19,64
	Ara sıra	63	19,03
	Sıklıkla	34	10,27
	Sürekli	16	4,83
	Toplam	331	100,00

Liberal liderlik tarzının bu ifadesi, danı manlarca % 46.22 oranında hiç bir zaman, % 19.64 oranında çok az ekinde cevaplanmıştır.

d) Acil konularda sordu unuz sorulara hemen cevap verir. (Çapraz soru)

Tablo 4.21: Liberal liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (4) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Acil konularda sordu unuz sorulara hemen cevap verir.	Hiçbir zaman	15	4,53
	Çok az	33	9,97
	Ara sıra	56	16,92
	Sıklıkla	97	29,31
	Sürekli	130	39,27
	Toplam	331	100,00

Danı manların dikkatini ölçmek ve güvenilirliği arttırmak için zıt olarak sorulan bu soru, yanı manlarca % 39.27 oranında sürekli, % 29.31 oranında sıklıkla ekinde cevaplanmıştır.

Yukarıda frekans dağılımları verilmiş olan ve liberal liderliği tanımlayan 4 adet de i kenin ortalaması alınarak, “Liberal Liderlik Tarzı” puanı elde edilmiştir.

Liberal liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4.22: Milletvekillerinin uyguladığı liberal liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.

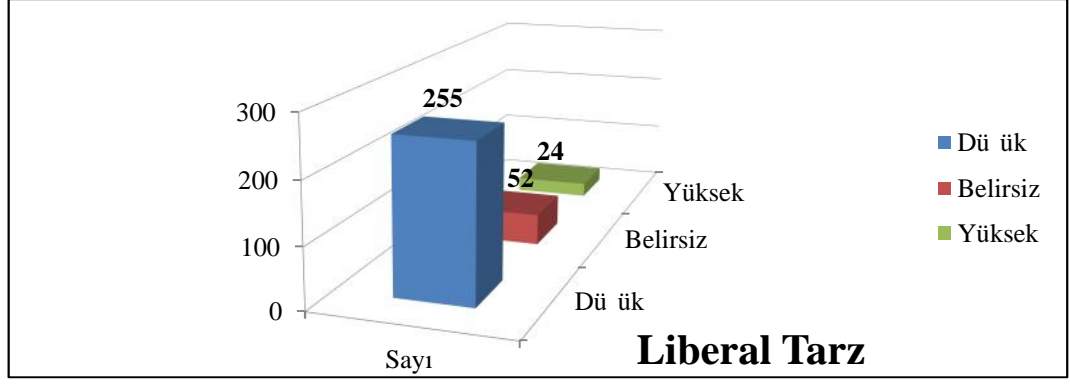
	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Liberal tarz	331	1,00	4,75	1,9872	0,86407

Liberal liderlik puanı i leme tabii tutularak, yeni bir kategorik de i ken elde edilmiştir. Bu yeni kategorize edilmiş liberal tarz de i keninin özet istatistikleri tablo 4.23’de gösterilmektedir.

Tablo4.23: Liberal liderlik tarzı de i keninin özet istatistikleri tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Liberal tarz	Dü ük	255	77,04
	Belirsiz	52	15,71
	Yüksek	24	7,25
	Toplam	331	100,00

Tablo 4.23 incelendi inde, milletvekillerinin uyguladıkları liberal liderlik tarzının % 77.04 oranında dü ük, % 15.71 oranında belirsiz, % 7.25 oranında yüksek oldu u görülmektedir. ekil 4.11’de liberal liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünümü ü verilmektedir.



ekil 4.11: Liberal liderlik tarzının kategorik de i kene göre görünü ü.

4.9.2.4 Demokratik liderlik tarzı

Demokratik liderlik tarzını belirleme amaçlı boyut belirleme sorularına, danı manlar tarafından verilen cevapların frekans dağılımları tablo 4.24, tablo 4.25, tablo 4.26, tablo 4.27 ve tablo 4.28’de gösterilmektedir.

a) Çe itli konularda danı manının ne dü ündü ünü merak eder.

Tablo 4.24: Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (1) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Çe itli konularda danı manının ne dü ündü ünü merak eder.	Hiçbir zaman	31	9,37
	Çok az	42	12,69
	Ara sıra	68	20,54
	Sıklıkla	121	36,56
	Sürekli	69	20,85
	Toplam	331	100,00

Demokratik liderlik tarzının bir ifadesi olan bu soru, danı manlarca % 36.56 oranında sıklıkla, % 20.85 oranında sürekli, % 20.54 oranında ara sıra ekinde cevaplanmıştır.

b) Danı manına her konuda bilgi vermeye özen gösterir.

Tablo 4.25: Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (2) frekans dağılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Danı manına her konuda bilgi vermeye özen gösterir.	Hiçbir zaman	29	8,76
	Çok az	45	13,60
	Ara sıra	77	23,26
	Sıklıkla	103	31,12
	Sürekli	77	23,26
	Toplam	331	100,00

Demokratik liderlik tarzının bir ifadesi olan bu soru, danı manlarca % 31.12 oranında sıklıkla, % 23.26 oranında sürekli ve ara sıra ekinde cevaplanmı tır.

c) Danı manlarından be enmedi i bir öneri geldi inde, hemen reddetmeden önce üzerinde tekrar dü ünülmesini ister.

Tablo 4.26: Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (3) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Danı manlarından be enmedi i bir öneri geldi inde, hemen reddetmeden önce üzerinde tekrar dü ünülmesini ister.	Hiçbir zaman	42	12,69
	Çok az	47	14,20
	Ara sıra	91	27,49
	Sıklıkla	103	31,12
	Sürekli	48	14,50
	Toplam	331	100,00

Demokratik liderlik tarzının bir ifadesi olan bu soru, danı manlarca % 31.12 oranında sıklıkla, % 27.49 oranında ara sıra ekinde cevaplanmı tır.

d) Çok önemli kararları, danı manlarının görüşleri ile alır.

Tablo 4.27: Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (4) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Çok önemli kararları, danı manlarının görüşleri ile alır.	Hiçbir zaman	42	12,69
	Çok az	74	22,36
	Ara sıra	81	24,47
	Sıklıkla	81	24,47
	Sürekli	53	16,01
	Toplam	331	100,00

Demokratik liderlik tarzının bir ifadesi olan bu soru, danı manlarca % 24.47 sıklıkla ve ara sıra, % 22.36 oranında çok az ekinde cevaplanmı tır.

e) Görü alı veri i ona göre zaman kaybıdır. (Çapraz soru)

Tablo 4.28: Demokratik liderlik tarzı boyut belirleme sorusu (5) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Görü alı veri i ona göre zaman kaybıdır.	Hiçbir zaman	189	57,10
	Çok az	65	19,64
	Ara sıra	42	12,69
	Sıklıkla	21	6,34
	Sürekli	14	4,23
	Toplam	331	100,00

Danı manların dikkatini ölçmek ve güvenilirliği arttırmak için demokratik liderlik tarzının bir ifadesi olan bu soru, zıt olarak sorulmuş ve danı manlarca % 57.10 oranında hiç bir zaman, % 19.64 oranında çok az ekinde cevaplanmı tır.

Yukarıda frekans dağılımları verilmiş olan ve demokratik liderliği tanımlayan 5 adet deyim için ortalaması alınarak, “Demokratik Liderlik Tarzı” puanı elde edilmiştir.

Demokratik liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları, tablo 4.29’da gösterilmektedir.

Tablo 4.29: Milletvekilinin uyguladığı demokratik liderlik tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.

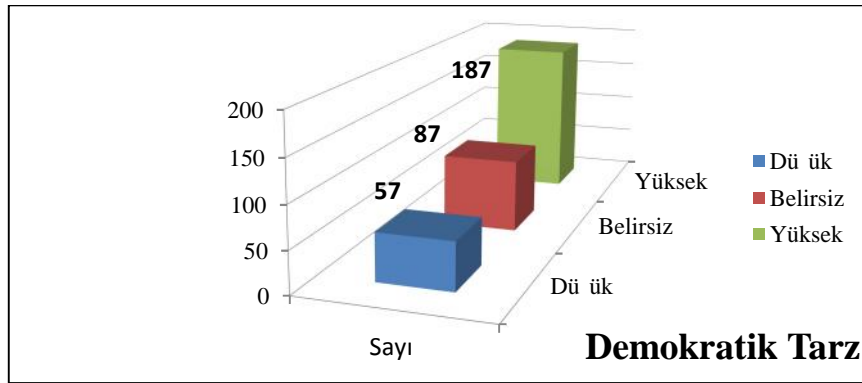
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Demokratik tarz	331	1,00	5,00	3,4834	,95476

Demokratik liderlik puanı ölçülmesi amacıyla tabii tutularak yeni bir kategorik deyim için elde edilmiştir. Bu yeni kategorize edilmiş demokratik liderlik kategorik deyim için özet istatistikleri, tablo 4.30’da gösterilmektedir.

Tablo 4.30: Demokratik liderlik tarzı deyim için özet istatistikleri tablosu.

		Sayı	Yüzde
Demokratik tarz	Düşük	57	17,22
	Belirsiz	87	26,28
	Yüksek	187	56,50
	Toplam	331	100,00

Tablo 4.30 incelendiğinde milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının % 17.22 oranında düşük, % 26.28 oranında belirsiz, % 56.50 oranında yüksek olduğunu görülmektedir. Şekil 4.12’de demokratik liderlik tarzının kategorik deyimlere göre görünümü verilmektedir.



Şekil 4.12: Demokratik liderlik tarzının kategorik deyimlere göre görünümü.

4.9.2.5 Milletvekillerinin sergiledikleri liderlik tarzları

Milletvekillerine ilişkin liderlik tarzı puanları içerisinde en yüksek olan puana sahip liderlik tarzını "Baskın Liderlik Tarzı" olarak belirlemeye yönelik bir çalışmaya gerçekleştirilmiştir. (Puanların eşit olması durumunda bunlar ikili ve üçlü bileşimlerle ifade edilmiş, nihayetinde "Birden Fazla Özellik" adı altında toplanmıştır. Tarzları belirleyen değişkenler tablo 4.31'de gösterilmektedir.

Tablo 4.31: Danışmanların cevaplarına göre milletvekillerinin baskın liderlik tarzlarını belirleyen değişkenlerin frekans tablosu (Detaylı).

	Sayı	Yüzde	
Baskın Liderlik Tarzı	Otoriter tarz	84	25,38
	Babacan otoriter tarz	117	35,35
	Liberal tarz	7	2,11
	Demokratik tarz	114	34,44
	Babacan ve Demokratik tarz	7	2,11
	Liberal ve Demokratik tarz	1	0,30
	Babacan, Liberal ve Demokratik	1	0,30
	Toplam	331	100,00

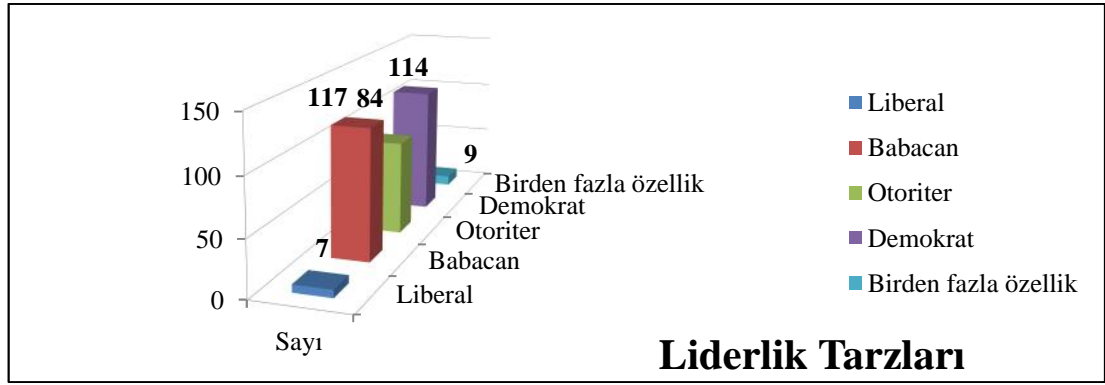
Tablo 4.31'de milletvekillerinin liderlik tarzları ölçülmüştür, 84 milletvekilinin (% 25.38) otoriter liderlik tarzını uyguladığı, 117 milletvekilinin (% 35.35) babacan otoriter liderlik tarzını uyguladığı, 7 milletvekilinin (% 2.11) liberal yönetim tarzını uyguladığı, 114 milletvekilinin (% 34.44) demokratik liderlik tarzını uyguladığı, 7 milletvekilinin (% 2.11) hem babacan otoriter, hem de demokratik liderlik tarzı uyguladığı, 1 milletvekilinin (% 0.30) hem liberal, hem demokratik liderlik tarzı uyguladığı, 1 milletvekilinin (% 0.30) hem babacan, hem liberal, hem de demokratik liderlik tarzını uyguladığı görülmüştür.

Ancak hem kavram karmaşasına neden olmaması hem de kolaylık sağlaması açısından iki veya daha fazla liderlik özelliğini barındıran frekanslar, birden fazla özellik ekinde kategorize edilerek toplam 9 milletvekili (% 2.72) ekinde yeniden yapılandırılarak aşağıdaki tablo 4.32 oluşturulmuştur.

Tablo 4.32: Danışmanların cevaplarına göre milletvekillerinin baskın liderlik tarzlarını belirleyen de i kenin frekans tablosu.

		Sayı	Yüzde
Baskın Liderlik Tarzı	Otoriter	84	25,38
	Babacan otoriter	117	35,35
	Liberal	7	2,11
	Demokratik	114	34,44
	Birden fazla özellik	9	2,72
	Toplam	331	100,00

ekil 4.13’de milletvekillerinin liderlik tarzlarının baskın liderlik türü olarak isimlendirilen kategorik de i kene göre görünümü verilmektedir.



ekil 4.13: Baskın liderlik tarzlarının kategorik de i kene göre görünümü.

Tablo 4.33’de liderlik tarzı puanlarından üretilen baskın liderlik türünün demografik özelliklere göre farklı dağılım gösterip göstermedi i Ki-kare testiyle araştırılmıştır.

Tablo 4.33: Milletvekillerinin demografik özelliklerinin baskın liderlik tarzları ile çaprazlanması.

Milletvekillerinin Demografik Özelliklerinin Liderlik Tarzları ile Çaprazlanması												
Liderlik Tarzları												
		Otoriter		Babacan		Liberal		Demokratik		Fazla Özellik		χ ²
		Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	
Cinsiyet	Erkek	75	24,75	104	34,32	7	2,31	108	35,64	9	2,97	0,331
	Kadın	9	32,14	13	46,43	0	,00	6	21,43	0	,00	
Medeni Durum	Bekar	4	25,00	6	37,50	0	,00	5	31,25	1	6,25	0,878
	Evli	80	25,40	111	35,24	7	2,22	109	34,60	8	2,54	
Ya	25-35	0	,00	1	10,00	0	,00	8	80,00	1	10,00	0,075
	36-45	21	28,38	23	31,08	2	2,70	26	35,14	2	2,70	
	46-60	53	26,77	68	34,34	5	2,53	67	33,84	5	2,53	
	61 +	10	20,41	25	51,02	0	,00	13	26,53	1	2,04	
Eğitim Düzeyi	İlk-Orta	3	37,50	1	12,50	0	,00	4	50,00	0	,00	0,406
	Ön lisans	0	,00	5	45,45	0	,00	6	54,55	0	,00	
	Lisans	53	28,49	59	31,72	5	2,69	63	33,87	6	3,23	
	Yük.Lisans	16	25,00	21	32,81	2	3,13	23	35,94	2	3,13	
	Doktora +	12	19,35	31	50,00	0	,00	18	29,03	1	1,61	

Tablo 4.33 (devam): Milletvekillerinin demografik özelliklerinin baskın liderlik tarzları ile çaprazlanması.

Milletvekillerinin Demografik Özelliklerinin Liderlik Tarzları ile Çaprazlanması												
Liderlik Tarzları												
		Otoriter		Babacan		Liberal		Demokratik		Fazla Özellik		2
		Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	
Ba lılık	ktidar	56	26.92	76	36.54	6	2.88	64	30.77	6	2.88	0,335
	Muhalefet	28	22.76	41	33.33	1	,81	50	40.65	3	2.44	
Önceki	Özel	55	29,26	60	31,91	4	2,13	63	33,51	6	3,19	0,043
	Kamu	28	21,71	55	42,64	3	2,33	41	31,78	2	1,55	
	STK	1	7,14	2	14,29	0	,00	10	71,43	1	7,14	
Seçildi i Dönem	1.Dönem	51	24,88	72	35,12	2	,98	74	36,10	6	2,93	0,081
	2.Dönem	14	19,44	23	31,94	4	5,56	28	38,89	3	4,17	
	3.Dönem +	19	35,19	22	40,74	1	1,85	12	22,22	0	,00	
Yerle im	Ankara	60	29,13	72	34,95	5	2,43	64	31,07	5	2,43	0,261
	Ankara Dı 1	24	19,20	45	36,00	2	1,60	50	40,00	4	3,20	

Milletvekillerinin liderlik tarzlarının demografik özellikleriyle çaprazlandı ı Tablo 4.33’de görülece i üzere, “cinsiyet”, “medeni durum”, “ya ı”, “e itim düzeyi”, iktidar ve muhalefet partilerine ba lılık”, “seçildi i dönem sayısı” ve “yerle im yeri” de i kenlerinin baskın liderlik türü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadı ı görülmektedir.

Buna kar ılıklı “milletvekili seçilmeden önceki i i” ($p < 0.05$ yani $0.043 < 0.05$) de i keninin baskın liderlik türü olu umunda anlamlı bir etkisinin oldu u görülmektedir.

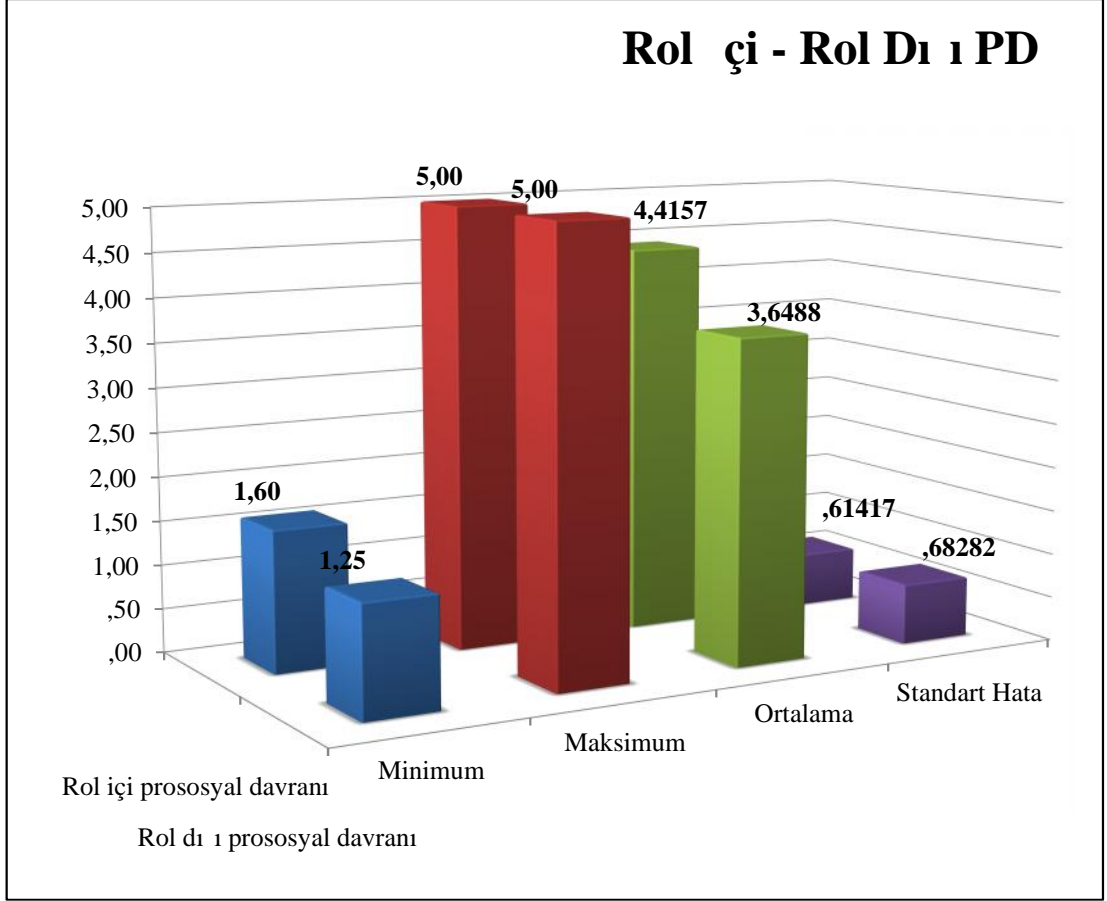
4.9.3 Prososyal Davranı lar

Danı manlara milletvekillerinin “otoriter”, “babacan otoriter”, “liberal” ve “demokratik” liderlik tarzlarına ili kin algılarının “rol içi” ve “rol dı ı” prososyal davranı sergilemeleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla 12 soru yöneltilmi tir.

Danı manların rol içi ve rol dı ı davranı ları belirleyen sorulardan her biri zıt olarak sorulmu tur.

Ancak L SREL analizi sonuçlarına göre, rol içi prososyal davranı lar için bir, rol dı ı prososyal davranı lar için iki soru analiz dı ında bırakılmı tir.

A a ıda ekil 4.14’de rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ların ortalama ve standart sapmaları gösterilmektedir.



ekil 4.14: Rol İçi ve rol dışı prososyal davranışların ortalama ve standart sapmaları.

Ayrıca rol İçi ve rol dışı prososyal davranış sergilemelerine ilişkin saha araştırmalarına danışmanlar tarafından verilen cevapların frekans dağılım tabloları yer almaktadır. Milletvekillerinin liderlik tarzlarına uygulanan gruplandırma sistemi, danışmanların rol İçi ve rol dışı prososyal davranışlar sergileme niteliklerine de uygulanmıştır.

4.9.3.1 Rol İçi prososyal davranışlar

Rol İçi prososyal davranışları belirlemek için danışmanlarca boyut belirleme sorularına verilen cevapların frekans dağılımları tablo 4.34, tablo 4.35, tablo 4.36, tablo 4.37 ve tablo 4.38’de gösterilmektedir.

a) lerimi olması gerekti i gibi yapmak, hedefimdir.

Tablo 4.34: Rol içi prososyal davranı boyut belirleme sorusu (1) frekans da ılımlı tablosu.

	Sayı	Yüzde
lerimi olması gerekti i gibi yapmak, hedefimdir.	Hiçbir zaman	2,60
	Çok az	7,21
	Ara sıra	10,30
	Sıklıkla	107,32,33
	Sürekli	205,61,93
	Toplam	331,100,00

Rol içi prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 61.93 oranında sürekli, % 32.33 oranında sıklıkla ekinde cevaplanmı tır.

b) Kaynakları daha verimli kullanmaya, özen ve çaba gösteririm.

Tablo 4.35: Rol içi prososyal davranı boyut belirleme sorusu (2) frekans da ılımlı tablosu.

	Sayı	Yüzde
Kaynakları daha verimli kullanmaya, özen ve çaba gösteririm.	Hiçbir zaman	6,1,81
	Çok az	7,2,11
	Ara sıra	20,6,04
	Sıklıkla	127,38,37
	Sürekli	171,51,66
	Toplam	331,100,00

Rol içi prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 51.66 oranında sürekli, % 38.37 oranında sıklıkla ekinde cevaplanmı tır.

c) Verilen i i mümkün olan en kısa zamanda tamamlayamazsam rahatsız olurum.

Tablo 4.36: Rol içi prososyal davranı boyut belirleme sorusu (3) frekans da ılımlı tablosu.

	Sayı	Yüzde
Verilen i i mümkün olan en kısa zamanda tamamlayamazsam rahatsız olurum.	Hiçbir zaman	2,60
	Çok az	10,3,02
	Ara sıra	11,3,32
	Sıklıkla	112,33,84
	Sürekli	196,59,21
	Toplam	331,100,00

Rol içi prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 59.21 oranında sürekli, % 33.84 oranında sıklıkla ekinde cevaplanmı tır.

d) te geçirdi im zamanı, etkin ve verimli ekilde kullanmaya gayret ederim.

Tablo 4.37: Rol içi prososyal davranı boyut belirleme sorusu (4) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
te geçirdi im zamanı etkin ve verimli ekilde kullanmaya gayret ederim.	Hiçbir zaman	3	,91
	Çok az	8	2,42
	Ara sıra	16	4,83
	Sıklıkla	134	40,48
	Sürekli	170	51,36
	Toplam	331	100,00

Rol içi prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 51.36 oranında sürekli, % 40.48 oranında sıklıkla ekilde cevaplanmı tır.

e) Çalı ma kurallarına ve prosedürlere uygun davranmak, bence çok önemlidir.

Tablo 4.38: Rol içi prososyal davranı boyut belirleme sorusu (5) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Çalı ma kurallarına ve prosedürlerine uygun davranmak, bence çok önemlidir.	Hiçbir zaman	5	1,51
	Çok az	8	2,42
	Ara sıra	33	9,97
	Sıklıkla	115	34,74
	Sürekli	170	51,36
	Toplam	331	100,00

Rol içi prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 51.36 oranında sürekli, % 34.74 oranında sıklıkla ekilde cevaplanmı tır.

Yukarıda frekans da ılımları verilmi olan ve rol içi prososyal davranı tarzını tanımlayan 5 adet de i kenin ortalaması alınarak, “Rol çi Prososyal Davranı ” puanı elde edilmi tir. Tablo 4.39’da rol içi prososyal davranı tarzı puanlarının ortalama ve standart sapmaları verilmektedir.

Tablo 4.39: Rol içi prososyal davranı tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.

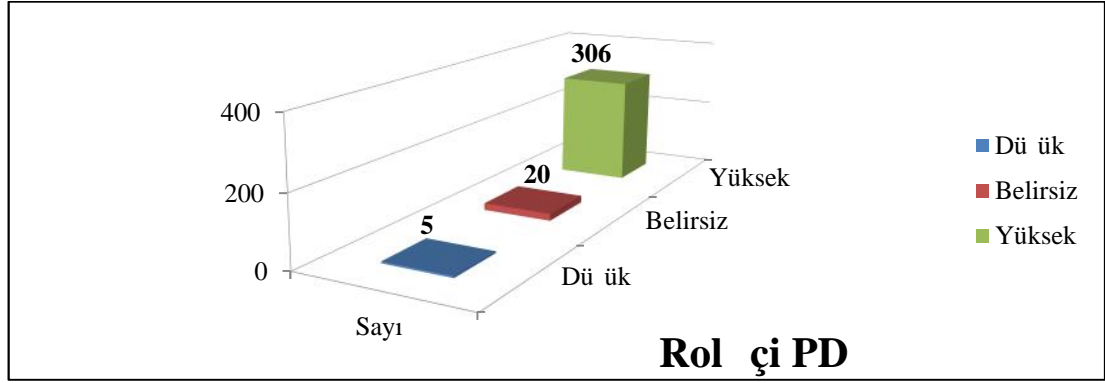
	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Rol içi prososyal davranı	331	1,60	5,00	4,4157	,61417

Rol içi prososyal davranı puanı i leme tabi tutularak, yeni bir kategorik de i ken elde edilmi tir. Bu yeni kategorize edilmi rol içi prososyal davranı de i keninin özet istatistikleri tablo 4.40’da gösterilmektedir.

Tablo 4.40: Rol içi prososyal davranı de i keninin özet istatistikleri tablosu.

		Sayı	Yüzde
Rol içi Prososyal Davranı	Dü ük	5	1,51
	Belirsiz	20	6,04
	Yüksek	306	92,45
	Toplam	331	100,00

Tablo 4.40 incelendi inde danı manların rol içi prososyal davranı sergilemesinin % 1.51 oranında dü ük, % 6.04 oranında belirsiz, % 92.45 oranında yüksek oldu u görölmektedir. Bu ba lamda danı manların yazılı olmayan ve kar ılı ında herhangi bir ödöl veya ceza uygulaması olmayan rol içi prososyal davranı ları yüksek oranda sergiledikleri ve davranı larına dikkat ettikleri görölmektedir. ekil 4.15’de olu turulan kategorik de i kene göre danı manların rol içi prososyal davranı sergileme oranları gösterilmektedir.



ekil 4.15: Rol içi prososyal davranı ların kategorik de i kene göre görünü ü.

Danı manların demografik özelliklerinin kategorize edilmi rol içi prososyal davranı de i keni ile Ki-kare analizleri tablo4.41’de gösterilmektedir.

Tablo 4.41: Danı manların demografik özellikleri ile rol içi prososyal davranı ların Ki-kare analizleri.

Danı manların Demografik Özellikleri ile Prososyal Davranı ların Ki-kare Analizleri								
Rol içi Prososyal Davranı lar								
		Dü ük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
Cinsiyet	Erkek	2.0	4	8.8	18	89.2	182	0,017
	Kadın	0.8	1	1.6	2	97.6	124	
Medeni Durum	Bekar	0.0	0	6.4	6	93.6	88	0,363
	Evli	2.1	5	5.9	14	92.0	218	
Ya	24'den az	0.0	0	66.7	2	33.3	1	0,001
	24-35	1.9	2	5.7	6	92.5	98	
	36-49	1.0	2	4.7	9	94.3	182	
	50 +	3.4	1	10.3	3	86.2	25	

Tablo4.41 (devam): Danı manların demografik özellikleri ile rol içi prososyal davranı ların Ki-kare analizleri.

Danı manların Demografik Özellikleri ile Prososyal Davranı ların Ki-kare Analizleri								
Rol içi Prososyal Davranı lar								
		Dü ük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
E itim Düzeyi	Ön lisans	1.2,	1	6.1,	5	92.7	76	0.999
	Lisans	1.6,	3	7.0	13	91.4	171	
	Lisans Üstü	1.6,	1	9.7,	6	88.7	55	
Ankara'ya geldi i yer	Köy	0.0	0	0.0,	0	100.0	22	0.773
	lçe	0.0	0	7.8	4	92.2	47	
	ehir	2.2	2	6.6	6	91.2	83	
	Büyük ehir	1.8	3	6.0	10	92.6	154	
Ne kadar süredir Ankara'dasınız	1-2 Yıl	0.0	0	10.3	4	89.7	35	0.000
	3-5 Yıl	0.0	0	8.3	1	91.7	11	
	6-10 Yıl	2.9	1	22.9	8	74.3	26	
	11 Yıl +	1.6	4	2.9	7	95.5	234	
Aile Gelir Durumu	3000-4999	1.3	2	7.0	11	91.7	144	0.399
	5000-6999	0.9	1	3.5	4	95.6	109	
	7000-8999	4.8	2	9.5	4	85.7	36	
	9.000 +	0.0	0	5.6	1	94.4	17	
Danı manlık Öncesi Çalı ma süresi	lk im	3.6	1	10.7	3	85.7	24	0.255
	0-4 Yıl	0.0	0	3.1	2	96.9	62	
	5-9 Yıl	1.3	1	10.7	8	88.0	66	
	10 Yıl +	2.4	4	5.5	9	92.1	151	
Danı manlık Yapılan Süre	2 yıldan az	1.1	1	4.2	4	94.7	90	0.075
	2-4 Yıl	0.0	0	5.7	3	94.3	50	
	5-9 Yıl	2.7	2	13.3	10	84.0	63	
	10 Yıl +	1.9	2	2.8	3	95.4	103	
Çalı ılan Milletvekili Sayısı	1. Mlv	0.7	1	5.5	8	93.8	136	0.204
	2. Mlv	1.5	1	6.2	4	92.3	60	
	3. Mlv	5.8	3	7.7	4	86.5	45	
	4. Mlv +	0.0	0	5.8	4	94.2	65	
Önceki Çalı ılan Sektör	Özel	0.0	0	7.8	8	92.2	95	0.560
	Kamu	2.0	4	5.1	10	92.9	184	
	STK	0.0	0	0.0	0	100.0	7	
	Çalı madım	4.3	1	8.7	2	87.0	20	

Tablo 4.41 incelendi inde, danı manların “medeni durum”, “e itim düzeyi”, “Ankara’ya geldi i yer”, “aile gelir durumu”, “danı manlık öncesi çalı ma süresi”, “danı manlık yapılan süre”, “çalı ılan milletvekili sayısı” ve “önceki çalı ılan sektör” de i kenlerinin prososyal davranı lar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadı ı, buna kar ılıklı “cinsiyet” ($p < 0.05$ yani $0.017 < 0.05$), “ya ” ($p < 0.05$ yani $0.001 < 0.05$) ve “ne kadar süredir Ankara’da oldu u” ($p < 0.05$ yani $0.000 < 0.05$) de i kenlerinin rol içi prososyal davranı lar ile anlamlı bir ili kisi oldu u görülmektedir.

4.9.3.2 Rol dı ı prososyal davranı lar

Rol dı ı prososyal davranı ları belirlemek için danı manlarca boyut belirleme sorularına verilen cevapların frekans da ılımları, tablo 4.42, tablo 4.43, tablo 4.44 ve tablo 4.45’de gösterilmektedir.

a) yerimdeki ki ilerın do um günlerini kutlamak ho uma gider.

Tablo 4.42: Rol dı ı prososyal davranı boyut belirleme sorusu (1) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
yerimdeki ki ilerın do um günlerini kutlamak ho uma gider.	Hiçbir zaman	45	13,60
	Çok az	46	13,90
	Ara sıra	82	24,77
	Sıklıkla	74	22,36
	Sürekli	84	25,38
	Toplam	331	100,00

Rol dı ı prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca, % 25.38 sürekli, % 24.77 ara sıra % 22.36 oranında sıklıkla ekinde cevaplanmı tır.

b) yerimdeki arkada larıma sık sık yemek ısmarlarım.

Tablo 4.43: Rol dı ı prososyal davranı boyut belirleme sorusu (2) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
yerindeki arkada larıma sık sık yemek ısmarlarım.	Hiçbir zaman	13	3,93
	Çok az	41	12,39
	Ara sıra	165	49,85
	Sıklıkla	73	22,05
	Sürekli	39	11,78
	Toplam	331	100,00

Rol dı ı prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 49.85 oranında ara sıra, % 22.05 oranında sıklıkla ekinde cevaplanmı tır.

c) Çalı ma arkada larımla koordineli çalı mak ve sosyal ortamlarda bulunmayı önemserim.

Tablo 4.44: Rol dı ı prososyal davranı boyut belirleme sorusu (3) frekans da ılımı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Çalı ma arkada larımla koordineli çalı mak ve sosyal ortamlarda bulunmayı önemserim.	Hiçbir zaman	9	2,72
	Çok az	14	4,23
	Ara sıra	47	14,20
	Sıklıkla	136	41,09
	Sürekli	125	37,76
	Toplam	331	100,00

Rol dı 1 prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 41.09 oranında sıklıkla, % 37.76 oranında sürekli ekinde cevaplanmı tır.

d) ortamında geçici çatı maları, kimseye ikâyet etmeden tolere edebiliyorum.

Tablo 4.45: Rol dı 1 prososyal davranı boyut belirleme sorusu (4) frekans da ılımlı tablosu.

	Sayı	Yüzde	
ortamında geçici çatı maları, kimseye ikâyet etmeden tolere edebiliyorum.	Hiçbir zaman	10	3,02
	Çok az	18	5,44
	Ara sıra	49	14,80
	Sıklıkla	155	46,83
	Sürekli	99	29,91
	Toplam	331	100,00

Rol dı 1 prososyal davranı tarzını belirleyen bu soru, danı manlarca % 46.83 oranında sıklıkla, % 29.91 oranında sürekli ekinde cevaplanmı tır.

Yukarıda frekans da ılımları verilmi olan ve rol dı 1 prososyal davranı tarzını tanımlayan 4 adet de i kenin ortalaması alınarak, “Rol Dı 1 Prososyal Davranı ” puanı elde edilmi tir. A a ıda tablo 4.46’da rol dı 1 prososyal davranı tarzı puanının, ortalama ve standart sapmaları verilmektedir.

Tablo 4.46: Rol dı 1 prososyal davranı tarzı puanının ortalama ve standart sapmaları.

	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Rol dı 1 prososyal davranı	331	1,25	5,00	3,6488	,68282

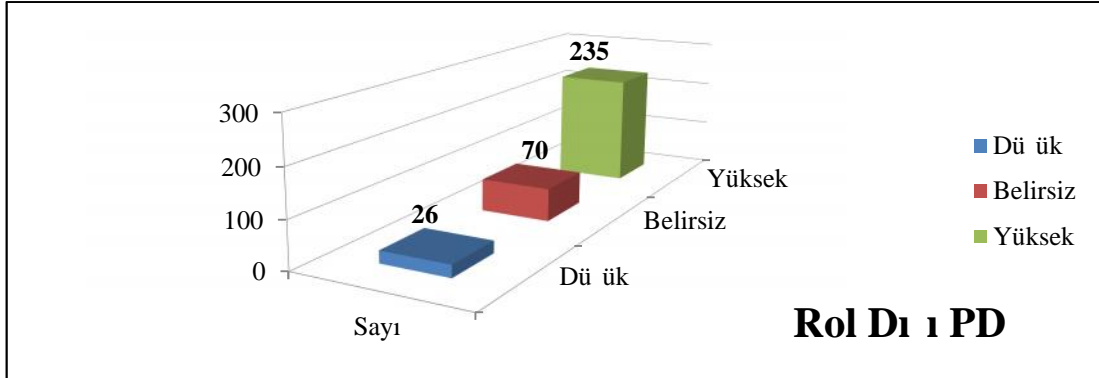
Rol dı 1 prososyal davranı puanı i leme tabi tutularak yeni bir kategorik de i ken elde edilmi tir. Bu yeni kategorize edilmi rol dı 1 prososyal davranı de i keninin özet istatistikleri tablo 4.47’de gösterilmektedir.

Tablo 4.47: Rol dı 1 prososyal davranı de i keninin özet istatistikleri tablosu.

	Sayı	Yüzde	
Rol dı 1 prososyal Davranı	Dü ük	26	7,85
	Belirsiz	70	21,15
	Yüksek	235	71,00
	Toplam	331	100,00

Tablo 4.47, incelendi inde danı manların rol dı 1 prososyal davranı sergilemesinin % 7.85 oranında dü ük, % 21.15 oranında belirsiz, % 71.00 oranında yüksek oldu u görülmektedir. Bu ba lamda danı manların yazılı olmayan ve kar ılı ında herhangi bir ödül veya ceza uygulaması olmayan sosyalle meye yönelik,

rol dı ı prososyal davranı lar sergiledikleri görülmekte ve liderin etkisi altında bu davranı ların artabilece i dü ünülmektedir. A a ıda ekil 4.16’da rol dı ı prososyal davranı ların olu turulan kategorik de i kene göre görünü ü verilmektedir.



ekil 4.16: Rol dı ı prososyal davranı ların kategorik de i kene göre görünü ü.

Danı manların demografik özellikleri ile kategorize edilmi rol dı ı prososyal davranı de i keninin Ki-kare analizleri yapılmı ve tablo 4.48’de gösterilmi tir.

Tablo 4.48: Danı manların demografik özellikleri ile rol dı ı prososyal davranı larının Ki-kare analizleri.

Danı manların Demografik Özellikleri ile Prososyal Davranı ların Ki-kare Analizleri								
Rol Dı ı Prososyal Davranı lar								
		Dü ük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
Cinsiyet	Erkek	8.3	17	23.0	47	68.6	140	0,478
	Kadın	7.1	9	18.1	23	74.8	95	
Medeni Durum	Bekar	6.4	6	16.0	15	77.7	73	0,240
	Evli	8.4	20	23.2	55	68.4	162	
Ya	24'den az	33.3	1	33.3	1	33.3	1	0,664
	24-35	7.5	8	19.8	21	72.6	77	
	36-49	7.3	14	22.3	43	70.5	136	
	50 +	10.3	3	17.2	5	72.4	21	
E itim Düzeyi	Ön lisans	9.8	8	25.6	21	64.6	53	0,956
	Lisans	7.5	14	20.3	38	72.2	135	
	Lisans Üstü	6.5	4	17.7,	11	75.8	47	
Ankara'ya geldi i yer	Köy	4.5	1	36.4	8	59.1	13	0,535
	lçe	9.8	5	25.5	13	64.7	33	
	ehir	7.7	7	17.6	16	74.7	68	
	Büyük ehir	7.8	13	19.8,	33	72.5	121	
Ne kadar süredir Ankara'dasınız	1-2 Yıl	12.8	5	12.8	5	74.4	29	0,120
	3-5 Yıl	0.0	0	50.0	6	50.0	6	
	6-10 Yıl	11.4	4	17.1	6	71.4	25	
	11 Yıl +	6.9	17	21.6	53	71.4	175	
Aile Gelir Durumu	3000-4999	8.3	13	22.3	35	69.4	109	0,418
	5000-6999	6.1	7	17.5	20	76.3	87	
	7000-8999	9.5	4	19.0	8	71.4	30	
	9.000 +	11.1	2	38.9	7	50.0	9	
Danı manlık Öncesi Çalı ma süresi	lk im	14.3	4	3.6	1	82.1	23	0,097
	0-4 Yıl	6.3	4	20.3	13	73.4	47	
	5-9 Yıl	8.0	6	30.7	23	61.3	46	
	10 Yıl +	7.3	12	20.1	33	72.6	119	

Tablo 4.48 (devam): Danı manların demografik özellikleri ile rol dı ı prososyal davranı larının Ki-kare analizleri.

Danı manların Demografik Özellikleri ile Prososyal Davranı ların Ki-kare Analizleri								
Rol Dı ı Prososyal Davranı lar								
		Dü ük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
Danı manlık Yapılan Süre	2 yıldan az	6.3	6	16.8	16	76.8	73	0.297
	2-4 Yıl	5.7	3	30.2	16	64.2	34	
	5-9 Yıl	12.0	9	24.0	18	64.0	48	
	10 Yıl +	7.4	8	18.5	20	74.1	80	
Çalı ılan Milletvekili Sayısı	1 Mlv	5.5	8	18.6	27	64.1	110	0.013
	2 Mlv	12.3	8	21.5	14	66.2	43	
	3 Mlv	17.3	9	26.9	14	55.8	29	
	4 Mlv +	1.4	1	21.7	15	76.8	53	
Önceki Çalı ılan Sektör	Özel	8.7	9	20.4	21	70.9	73	0.399
	Kamu	7.1	14	23.7	47	69.2	137	
	STK	0.0	0	14.3	1	85.7	6	
	Çalı madım	13.0	3	4.3	1	82.6	19	

Tablo 4.48 incelendi inde danı manların “cinsiyet”, “medeni durum”, “ya ”, “e itim düzeyi”, Ankara’ya geldi i yer”, “ne kadar süredir Ankara’da oldu u”, “aile gelir durumu”, “danı manlık öncesi çalı ma süresi”, “danı manlık yapılan süre” ve “önceki çalı ılan sektör” de i kenlerinin prososyal davranı lar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadı ı, buna kar ılık, “çalı ılan milletvekili sayısı” ($p < 0.05$ yani $0.013 < 0.05$), de i keninin rol dı ı prososyal davranı lar ile anlamlı bir ili kisi oldu u görülmektedir.

4.9.3.3 Danı manların sergiledikleri rol içi ve rol dı ı prososyal davranı lar

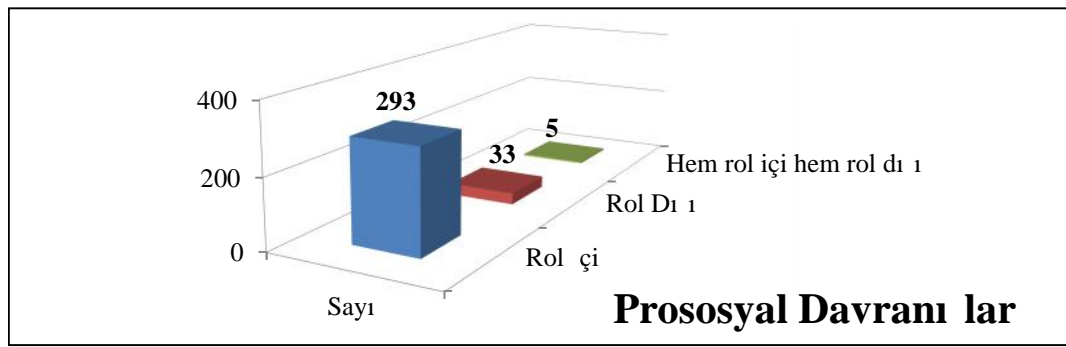
Danı manlara ili kin prososyal davranı tarzı puanları içerisinde en yüksek puana sahip davranı tarzını ”Baskın Prososyal Davranı Tarzı” olarak belirlemeye yönelik bir çalı ma gerçekleştirilmiştir. (Puanların e it olması durumunda bunlar ikili bile imlerle ifade edilmi , “Hem Rol içi Hem Rol Dı ı ı” adı altında toplanmıştır.

Tablo 4.49’da danı manların baskın rol içi ve rol dı ı prososyal davranı sergileme özet istatistikleri verilmektedir.

Tablo 4.49: Danı manların baskın rol içi ve rol dı ı prososyal davranı sergileme özet istatisti i.

Danı man	Sayı	Yüzde	
Baskın Prososyal Davranı	Rol içi Prososyal Davranı	293	88,52
	Rol Dı ı Prososyal Davranı	33	9,97
	Hem Rol İçi Hem Rol Dışı	5	1,51
	Toplam	331	100,00

Tablo 4.49'a göre, danışmanların % 88.52 oranında rol içi, % 9.97 oranında rol dışı, % 1.51 oranında hem rol içi hem de rol dışı davranı sergiledikleri görülmektedir. Bu çerçevede rol içi prososyal davranı ların daha çok sergilendi i, rol dışı prososyal davranı sergileme oranının, rol içi davranı sergileme oranına nazaran çok geride kaldı ı gözlemlenmektedir. Ayrıca tablo 4.51'de de görülebilece i üzere rol içi ve rol dışı prososyal davranı ların arasında $p(0,000 > (0.05))$ istatistiksel olarak anlamlı ($,475$) güçlü ve do rusal bir ili ki vardır. ekil 4.17'de danışmanların baskın rol içi ve rol dışı prososyal davranı lar sergilemesinin, kategorik de i kenlere göre görünü ü verilmektedir.



ekil 4.17: Prososyal davranı ların kategorik de i kene göre görünü ü.

4.9.4 Hipotez Analizleri

Çalı manın temel hipotezlerini içeren verilerin ortalama ve standart sapmaları, a a ıda tablo 4.50'de verilmektedir.

Tablo 4.50: Hesaplanan de i kenlerin özet bilgileri.

	Gözlem Sayısı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Otoriter Tarz	331	1,00	5,00	2,8560	1,00424
Babacan Otoriter Tarz	331	1,00	5,00	3,4781	1,03851
Liberal Tarz	331	1,00	4,75	1,9872	,86407
Demokratik Tarz	331	1,00	5,00	3,4834	,95476
Rol içi Prososyal Davranı	331	1,60	5,00	4,4157	,61417
Rol Dışı Prososyal Davranı	331	1,25	5,00	3,6488	,68282

Milletvekillerinin liderlik tarzları ile danışmanların rol içi ve rol dışı prososyal davranı ları arasındaki ili kiyi açıklamaya yönelik 8 hipotez olu turulmu tur. Yapılan analiz sonrasında elde edilen bilgiler, tablo 4.51'de gösterilmektedir.

Tablo 4.51: Milletvekillerinin liderlik tarzlarının danışmanlarının rol içi ve rol dışı davranışlarına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol içi Sosyosyal Davranış	Rol Dışı Sosyosyal Davranış
Otoriter Tarz	Pearson Correlation	1	-,591	,622	-,670	-,144	-,230
	Sig. 2-tailed		,000	,000	,000	,009	,000
	N	331	331	331	331	331	331
Babacan Tarz	Pearson Correlation	-,591	1	-,656	,688	,272	,242
	Sig. 2-tailed	,000		,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331
Liberal Tarz	Pearson Correlation	,622	-,656	1	-,702	-,324	-,368
	Sig. 2-tailed	,000	,000		,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331
Demokratik Tarz	Pearson Correlation	-,670	,688	-,702	1	,248	,306
	Sig. 2-tailed	,000	,000	,000		,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331
Rol içi Sosyosyal Davranış	Pearson Correlation	-,144	,272	-,324	,248	1	,475
	Sig. 2-tailed	,009	,000	,000	,000		,000
	N	331	331	331	331	331	331
Rol Dışı Sosyosyal Davranış	Pearson Correlation	-,230	,242	-,368	,306	,475	1
	Sig. 2-tailed	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	331	331	331	331	331	331

4.9.4.1 Hipotez 1

H₀: Milletvekillerinin uyguladığı otoriter liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol içi sosyosyal davranışları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladığı otoriter liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol içi sosyosyal davranışları etkiler.

Otoriter liderlik tarzı, çalışanların görüş ve düşüncelerini dile getiremediği, örgütü ilgilendiren kararlara katılmadığı, baskı altında, ödül ve ceza yöntemlerinin sıkça kullanıldığı, korkunun egemen olduğu bir yönetim biçimidir. Bu liderlik tarzının çalışanların gönüllü ve dayalı rol içi ve rol dışı sosyosyal davranış sergilemelerinde olumsuz yönde etkisi olacaktır. Tablo 4.52’de

milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.52: Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.

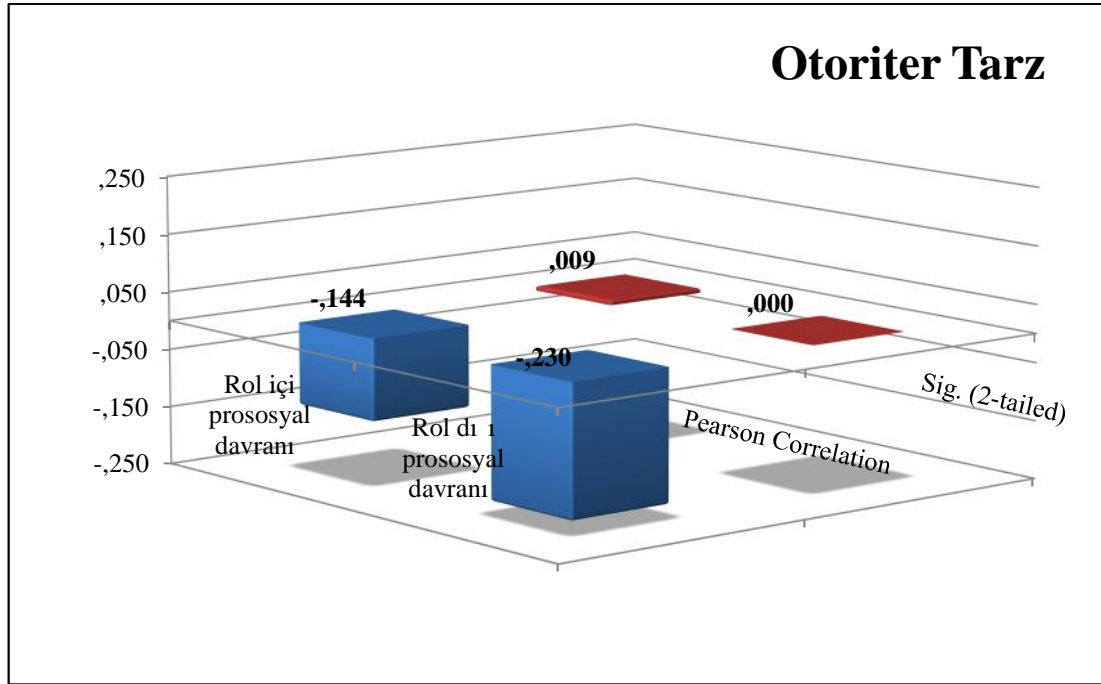
		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol içi Prososyal Davranı
Otoriter Tarz	Pearson Correlation	1	-,591	,622	-,670	-,144
	Sig. 2-tailed		,000	,000	,000	,009
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzı ile rol içi prososyal davranı arasında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir ili ki vardır. $p(0,009) > (0,05)$ oldu undan H_0 reddedilmi tir.

Tablo 4.52'ye göre otoriter tarz ile rol içi prososyal davranı arasındaki ili ki (-,144) bulunmu tur.

ki de i ken arasında, ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ili ki katsayısı oldu u % 95 güvenirlilikle söylenebilir.

ekil 4.18'de milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.



ekil 4.18: Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larına etkisi.

4.9.4.2 Hipotez 2

H₀: Milletvekillerinin uyguladı 1 otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı 1 prososyal davranı ları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladı 1 otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı 1 prososyal davranı ları etkiler.

Tablo 4.53’de milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol dı 1 prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.53: Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol dı 1 prososyal davranı larına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol Dı 1 Prososyal Davranı
Otoriter Tarz	Pearson Correlation	1	-,591	,622	-,670	-,230
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin otoriter liderlik tarzı ile rol dı 1 prososyal davranı arasında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir ili ki vardır. $p(0.000) < (0.05)$ oldu undan **H₀** reddedilmi tir.

Tablo 4.53’e göre otoriter tarz ile rol dı 1 prososyal davranı arasındaki ili ki (-,230) bulunmu tur. ki de i ken arasında, ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ili ki oldu u % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Tablo 4.54’de milletvekillerinin demografik özelliklerinin otoriter liderlik tarz puanı, varyans analizi ve kategorize edilmi otoriter liderlik tarz de i keni ile Ki-kare analizleri verilmektedir.

Tablo 4.54: Milletvekillerinin demografik özelliklerinin otoriter liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.

Milletvekillerinin Demografik Özellikleri Üzerinden Otoriter Tarz Puanına li kin Varyans ve Ki-kare Analizleri										
Varyans Analizleri				Ki-kare Analizleri						
		Ortalama	Sig(p)	Dü ük %	Sayı	Belirs iz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	2
Cinsiyet	Erkek	2,8680	0,476	38.3	116	34.7	105	27.1	82	0,559
	Kadın	2,7262		46.4	13	25.0	7	28.6	8	
Medeni Durum	Bekar	2,7083	0,547	50.0	8	18.8	3	31.3	5	0,415
	Evli	2,8635		38.4	121	34.6	109	27.0	85	

Tablo 4.54 (devam): Milletvekillerinin demografik özelliklerinin otoriter liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.

Milletvekillerinin Demografik Özellikleri Üzerinden Otoriter Tarz Puanına İlişkin Varyans ve Ki-kare Analizleri										
Varyans Analizleri				Ki-kare Analizleri						
		Ortalama	Sig(p)	Düşük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	2
Ya	25-35	2,7333	0,946	40.0	4	50.0	5	10.0	1	0,399
	36-45	2,8288		39.2	29	27.0	20	33.8	25	
	46-60	2,8805		36.9	73	36.9	73	26.3	52	
	61 +	2,8231		46.9	23	28.6	14	24.5	12	
Eğitim Düzeyi	İlk-Orta	3,2500	0,082	12.5	1	50.0	4	37.5	3	0,267
	Ön lisans	2,1212		72.7	8	27.3	3	0.0	0	
	Lisans	2,9194		36.6	68	33.9	63	29.6	55	
	Yük.Lis.	2,7917		42.2	27	31.3	20	24.2	17	
	Dok +	2,8118		40.3	25	35.5	22	33.9	15	
Bağımlılık	İktidar	2,9087	0,215	36.5	76	34.1	71	29.3	61	0,405
	Muhalefet	2,7669		43.1	53	33.3	41	23.6	29	
Önceki	Özel	2,9734	0,003	33.0	62	36.2	68	30.9	58	0,002
	Kamu	2,7674		42.6	55	33.3	43	24.0	31	
	STK	2,0952		85.7	12	7.1	1	7.1	1	
Seçildiği Dönem	1.dönem	2,8732	0,281	38.5	79	34.6	71	26.8	55	0,916
	2.Dönem	2,7083		43.1	31	30.6	22	26.4	19	
	3.Dön +	2,9877		35.2	19	35.2	19	29.6	16	
Yerleşim	Ankara	2,9045	0,260	36.9	76	35.0	72	28.2	58	0,609
	Ank. Dışı	2,7760		42.4	53	32.0	40	25.6	32	

Tablo 4.54'e göre milletvekillerinin demografik özelliklerine ilişkin soruların otoriter tarz puanları ile varyans analizleri yapılmı "cinsiyet", "medeni durum", "ya ", eğitim düzeyi", "iktidar/muhalefet partilerine bağlılık", "seçildiği dönem sayısı", "ailesinin yerleşim yeri" sorularında, puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak, "milletvekili seçilmeden önceki i" sorusunda, puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu $p(0.003) < (0.05)$ % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Bununla birlikte aynı demografik öğelerin kategorize edilmiş otoriter tarzdeki puanları ile Ki-kare analizleri yapılmı, "cinsiyet", "medeni durum", "ya ", eğitim düzeyi", "iktidar/muhalefet partilerine bağlılık", "seçildiği dönem sayısı", "ailesinin yerleşim yeri" sorularında, istatistiksel açıdan anlamlı bir bağımlılık görülmemiştir. Ancak, "milletvekili seçilmeden önceki i" sorusunda, istatistiksel olarak anlamlı bir bağımlılık $p(0.002) < (0.05)$ olduğu % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Tablo 4.54, "milletvekili seçilmeden önceki i" sorusuna verilen cevapların istatistiksel değerlendirme sonuçlarının, hem varyans analizi, hem de Ki-kare

analizinde paralel oldu unu ve birbirini destekledi ini göstermekte, güvenilirlik düzeyini arttırmaktadır.

4.9.4.3 Hipotez 3

H₀: Milletvekillerinin uyguladı ı babacan otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladı ı babacan otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları etkiler.

Babacan otoriter liderlik tarzı, çalı anlarla lider arasında baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayı mın oldu u, çalı anların bazen dü üncelerinin soruldu u, liderin çalı anını koruyup kolladı ı, i hayatı dı ında da özel hayatını ilgilendiren konularla ilgilendi i, çalı anlara yol gösterdi i, daha çok Latin Amerika, Ortado u ve Asya ülkelerinde görülen, batı ülkelerinde de iyi diktatör ekinde ifade edilen bir yönetim biçimidir.

Bu liderlik tarzındaki güven anlayı ı, etkili ileti im ve algılanan motivasyonun çalı anların gönüllü e dayalı rol içi ve rol dı ı prososyal davranı sergilemelerinde olumlu yönde etkisi olaca ı dü ünülmü tür. A a ıda tablo 4.55’de milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.

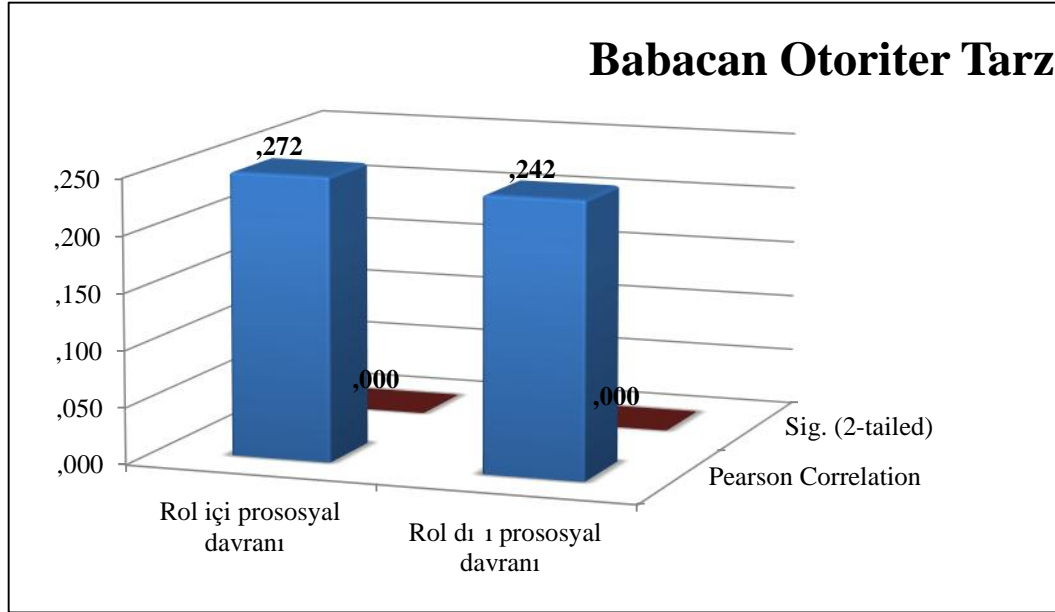
Tablo 4.55: Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol içi Prososyal Davranı
Babacan Tarz	Pearson Correlation	-,591	1	-,656	,688	,272
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzı ile rol içi prososyal davranı arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ili ki vardır. $p(0,000) < (0.05)$ oldu undan **H₀** reddedilmi tir.

Tablo 4.55’e göre babacan otoriter tarz ile rol içi prososyal davranı arasındaki ili ki (,272) bulunmu tur. ki de i ken arasında, do ru yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ili ki oldu u % 95 güvenilirlikle söylenebilir.

ekil 4.19’da milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.



ekil 4.19: Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larına etkisi.

4.9.4.4 Hipotez 4

H₀: Milletvekillerinin uyguladı ı babacan otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladı ı babacan otoriter liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları etkiler.

Tablo 4.56’da milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol dı ı prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.56: Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzının danı manlarının rol dı ı prososyal davranı larına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol Dı ı Prososyal Davranı
Babacan Tarz	Pearson Correlation	-,591	1	-,656	,688	,242
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzı ile rol dı ı prososyal davranı arasında, istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ili ki vardır. $p(0.000) < (0.05)$ oldu undan **H₀** reddedilmi tir.

Tablo 4.56'ya göre babacan otoriter tarz ile rol dı ı prososyal davranı arasındaki ili ki (,242) bulunmu tur. ki de i ken arasında do ru yönde istatiks el olarak anlamlı bir ili ki oldu u % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Tablo 4.57'de milletvekillerinin demografik özelliklerinin babacan otoriter tarz puanı, varyans analizi ve kategorize edilmi babacan otoriter liderlik tarz de i ken i ile Ki-kare analizleri verilmektedir.

Tablo 4.57: Milletvekillerinin demografik özelliklerinin babacan otoriter tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.

Milletvekillerinin Demografik Özellikleri Üzerinden Babacan Otoriter Tarz Puanına İlişkin Varyans ve Ki-kare Analizleri										
Varyans Analizleri				Ki-kare Analizleri						
		Ortalama	Sig. (p)	Düük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
Cinsiyet	Erkek	3,4703	0,654	21.8	66	23.8	72	54.5	165	0,889
	Kadın	3,5625		21.5	5	25.0	7	57.1	16	
Medeni Durum	Bekar	3,5469	0,786	25.0	4	25.0	4	50.0	8	0,916
	Evlili	3,4746		21.3	67	23.8	75	54.9	173	
Ya	25-35	2,8250	0,044	40.0	4	50.0	5	10.0	1	0,015
	36-45	3,4324		18.9	14	31.1	23	50.0	37	
	46-60	3,4558		23.7	47	21.2	42	55.1	109	
	61 +	3,7704		12.2	6	18.4	9	69.4	34	
Eğitim Düzeyi	İlk-Orta	3,3438	0,279	12.5	1	25.0	2	62.5	5	0,553
	Ön lisans	3,7273		9.1	1	9.1	1	81.8	9	
	Lisans	3,4086		23.1	43	25.3	47	51.6	96	
	Yük.Lis.	3,4219		25.0	16	25.0	16	50.0	32	
	Doktora +	3,7177		16.1	10	21.0	13	62.9	39	
Başlılık	İktidar	3,4507	0,534	21.6	45	26.9	56	51.4	107	0,195
	Muhalefet	3,5244		21.1	26	18.7	23	60.2	74	
Önceki İdari Durum	Özel	3,4162	0,302	23.4	44	23.9	45	52.7	99	0,662
	Kamu	3,5329		19.4	25	24.8	32	55.8	72	
	STK	3,8036		14.3	2	14.3	2	71.4	10	
Seçildiği Dönem	1.Dönem	3,5037	0,557	19.5	40	22.4	46	58.0	119	0,070
	2.Dönem	3,5104		26.4	19	18.1	13	55.6	40	
	3.Dönem +	3,3380		22.2	12	37.0	20	40.7	22	
Yerleşim Yeri	Ankara	3,4017	0,086	24.8	51	22.8	47	52.4	108	0,170
	Ankara Dışı	3,6040		16.0	20	25.6	32	58.4	73	

Tablo 4.57'ye göre milletvekillerinin demografik özelliklerine ilişkin soruların babacan otoriter tarz puanları ile varyans analizleri yapılmı , “cinsiyet”, “medeni durum”, “eğitim düzeyi”, “İktidar/muhalefet partilerine başlılık”, “milletvekili seçilmeden önceki idari durumu”, “seçildiği dönem sayısı”, ve “ailesinin yerleşim yeri”

sorularında, puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Ancak, “milletvekilinin yaşı” sorusunda, puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık $p(0.044) < (0.05)$ olduğu % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Bununla birlikte aynı demografik ögelerin kategorize edilmiş babacan otoriter tarzı ile kendini ile Ki-kare analizleri de yapılmış, “cinsiyet”, “medeni durum”, “eğitim düzeyi”, “iktidar/muhalefet partilerine bağlılık”, “milletvekili seçilmeden önceki yaşı”, “seçildiği dönem sayısı”, ve “ailesinin yerleşim yeri” sorularında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Ancak, “milletvekilinin yaşı” sorusunda, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu $p(0,015) < (0.05)$ % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Tablo 4.57, “milletvekillerinin yaşı” sorusuna verilen cevapların istatistiksel değerlendirme sonuçlarının hem varyans analizi hem de Ki-kare analizinde paralel olduğu ve birbirini desteklediğini göstermekte, güvenirlilik düzeyini arttırmaktadır.

4.9.4.5 Hipotez 5

H₀: Milletvekillerinin uyguladığı liberal liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranışları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladığı liberal liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranışları etkiler.

Liberal liderlik tarzı, liderin çalışanlarına kısmen güvendiği, çalışanların kendilerini oldukça serbest hissettikleri, görüş ve düşüncelerinin ara sıra sorulduğu ve kullanılmaya çalışıldığı, liderin müdahalede bulunmadığı, inisiyatif ve sorumluluk verdiği, otoriter liderlik tarzının neredeyse tam tersi bir anlayış gösteren, işbirliği ve koordinasyon ağırlıklı bir yönetim biçimidir. Bu liderlik tarzının sağladığı serbestlik, yarı katılımcılık ve özgürlük unsurlarıyla çalışanların gönüllü ve dayalı rol içi ve rol dışı prososyal davranış sergilemelerinde olumlu yönde etkisi olacaktır düşünülmüştür. Tablo 4.58’de milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danışmanlarının rol içi prososyal davranışlarına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.58: Milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danışmanlarının rol içi prososyal davranışlarına etkisi.

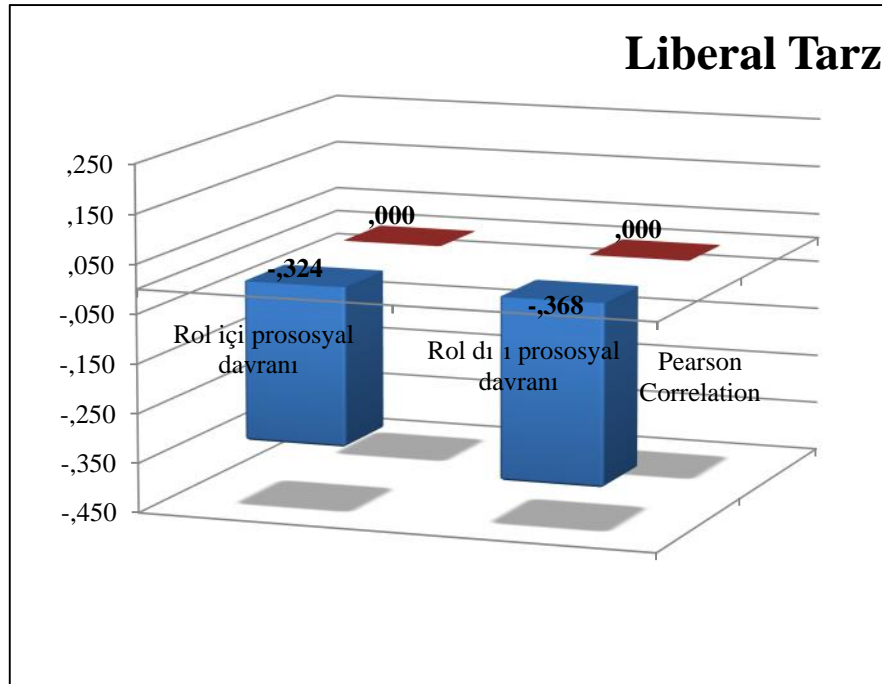
		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol içi Prososyal Davranış
Liberal Tarz	Pearson Correlation	622	-,656	1	-,702	-,324
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin liberal liderlik tarzı ile rol içi prososyal davranış arasında, istatistiksel olarak olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır. $p(0,000) < (0,05)$ olduğu için H_0 reddedilmiştir.

Tablo 4.58'e göre liberal tarz ile rol içi prososyal davranış arasındaki ilişki (-,324) bulunmuştur. Anlamlı ilişkinin olumlu beklentisine rağmen, ilişkinin olumsuz yönde gerçekleştiği görülmektedir.

ki de iken arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu % 95 güvenirlilikle söylenebilir.

ekil 4.20'de milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danışmanlarının rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarına etkisi gösterilmektedir.



ekil 4.20: Milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danışmanlarının rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarına etkisi.

4.9.4.6 Hipotez 6

H₀: Milletvekillerinin uyguladığı liberal liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol dışı prososyal davranışları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladığı liberal liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol dışı prososyal davranışları etkiler.

Tablo 4.59’da milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danışmanlarının rol dışı prososyal davranışlarına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.59: Milletvekillerinin liberal liderlik tarzının danışmanlarının rol dışı prososyal davranışlarına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol Dışı Prososyal Davranış
Liberal Tarz	Pearson Correlation	,622	-,656	1	-,702	-,368
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin liberal liderlik tarzı ile rol dışı prososyal davranış arasında, istatistiksel olarak olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır. $p(0.000) < (0.05)$ olduğundan **H₀** reddedilmiştir.

Tablo 4.59’a göre, liberal tarz ile rol dışı prososyal davranış arasındaki ilişki (-,368) bulunmuştur. Anlamlı ilişkinin olumlu beklentisine rağmen, ilişkinin olumsuz yönde gerçekleştiği görülmektedir. İki de iken arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu % 95 güvenirlikle söylenebilir. Tablo 4.60’da milletvekillerinin demografik özelliklerinin liberal liderlik tarz puanı, varyans analizi ve kategorize edilmiş liberal tarz de ikeni ve Ki-kare analizleri gösterilmektedir.

Tablo 4.60: Milletvekillerinin demografik özelliklerinin liberal liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.

Milletvekillerinin Demografik Özellikleri Üzerinden Liberal Tarz Puanına İlişkin Varyans Ve Ki-kare Analizleri										
Varyans Analizleri				Ki-kare Analizleri						
		Ortalama	Sig. (p)	Düük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
Cinsiyet	Erkek	1,9909	0,795	77.6	235	15.2	46	7.3	22	0,683
	Kadın	1,9464		71.4	20	21.4	6	7.1	2	
Medeni Durum	Bekar	1,9219	0,757	81.3	13	18.8	3	0.0	0	0,507
	Evli	1,9905		76.8	242	15.6	49	7.6	24	
Ya	25-35	2,2500	0,631	60.0	6	30.0	3	10.0	1	0,860
	36-45	2,0270		78.4	58	16.2	12	5.4	4	
	46-60	1,9836		76.8	152	15.2	30	8.1	16	
	61+..	1,8878		79.6	39	14.3	7	6.1	3	

Tablo 4.60 (devam) : Milletvekillerinin demografik özelliklerinin liberal liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.

Milletvekillerinin Demografik Özellikleri Üzerinden Liberal Tarz Puanına İlişkin Varyans Ve Ki-kare Analizleri										
Varyans Analizleri				Ki-kare Analizleri						
		Ortalama	Sig. (p)	Düük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
E itim Düzeyi	İk-Orta	2,1875	0,033	62.5	5	25.0	2	12.5	1	0,215
	Ön lisans	1,7045		90.0	10	9.1	1	0.0	0	
	Lisans	2,0373		76.9	143	15.6	29	7.5	14	
	Yük.Lisans	2,1445		67.2	43	20.3	13	12.5	8	
	Doktora+..	1,7137		87.1	54	11.3	7	1.6	1	
Ba lılık	İktidar	2,0349	0,192	77.4	161	13.9	29	8.7	18	0,267
	Muhalefet	1,9065		76.4	94	18.7	23	4.9	6	
Önceki	Özel	2,0785	0,061	74.5	140	17.0	32	8.5	16	0,517
	Kamu	1,8876		79.1	102	14.7	19	6.2	8	
	STK	1,6786		92.9	13	7.1	1	0.0	0	
Seçildi i Dönem	1.dönem	1,9561	0,675	78.5	161	16.1	33	5.4	11	0,390
	2.Dönem	2,0174		73.6	53	13.9	10	12.5	9	
	3.Dönem +	2,0648		75.9	41	16.7	9	7.4	4	
Yerle im	Ankara	2,0378	0,218	74.3	153	17.5	36	8.3	17	0,304
	Ankara Dı ı	1,9120		81.6	102	12.8	16	5.6	7	

Tablo 4.60'a göre milletvekillerinin demografik özelliklerine ili kin soruların liberal tarz puanları ile varyans analizleri ve Ki-kare analizleri yapılmı , “cinsiyet”, “medeni durum”, “ya ”, “İktidar/muhalefet partilerine ba lılık”, “milletvekili seçilmeden önceki i i”, “seçildi i dönem sayısı” ve “ailesinin yerle im yeri” sorularında, puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemi tir. Ancak varyans analizinde milletvekilinin “e itim düzeyi” sorusu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık $p(0,033) < (0.05)$ oldu u % 95 güvenirlikle söylenebilir.

Bununla birlikte aynı demografik ögelerin kategorize edilmi liberal tarz de i keni ile Ki-kare analizleri de yapılmı , “cinsiyet”, “medeni durum”, “ya ”, “e itim düzeyi”, “İktidar/muhalefet partilerine ba lılık”, “milletvekili seçilmeden önceki i i”, “seçildi i dönem sayısı” ve “ailesinin yerle im yeri” sorularında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ba ımlılık görülmemi tir.

4.9.4.7 Hipotez 7

H₀: Milletvekillerinin uyguladı ı demokratik liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladı ı demokratik liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları etkiler.

Demokratik liderlik tarzı, liderin çalı anlara tam anlamıyla güvendi i, çalı anların kendilerini tamamen serbest hissettikleri, görü ve dü üncelerinin daima soruldu u ve kullanıldı ı, katılımcı bir yönetim biçimidir. Bu liderlik tarzının payla ımcılık, katılımcılık ve ki isel motivasyon unsurlarıyla çalı anların gönüllü e dayalı rol içi ve rol dı ı prososyal davranı sergilemelerinde olumlu yönde etkisi olaca ı dü ünülmü tür. A a ıda tablo 4.61’de milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.

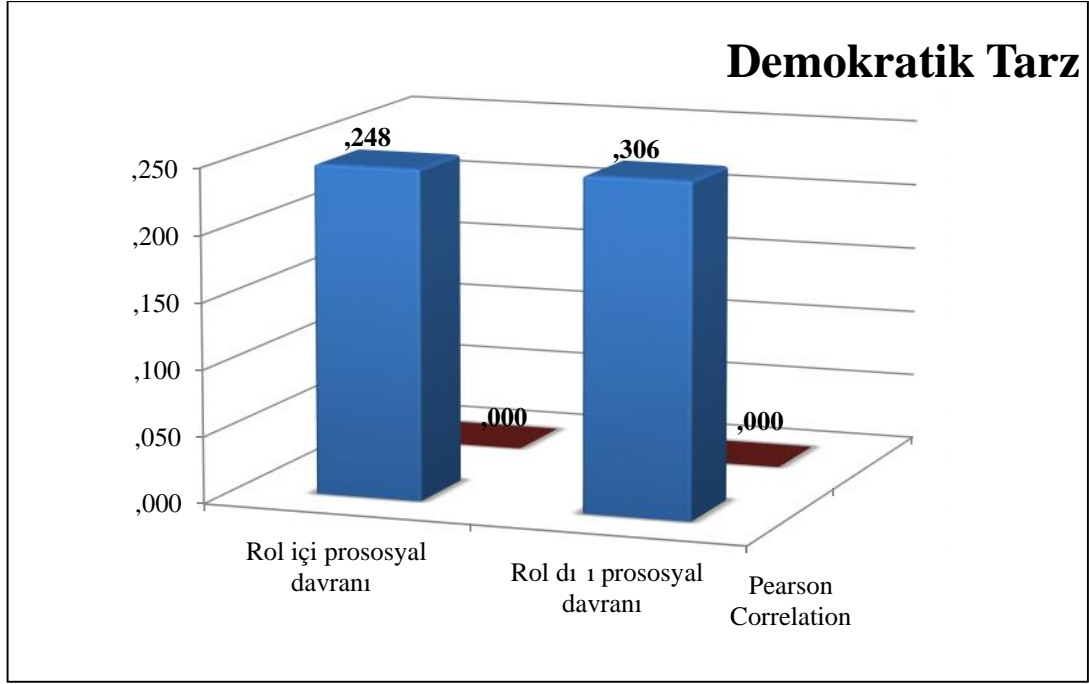
Tablo 4.61: Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol içi prososyal davranı larına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol içi Prososyal Davranı
Demokratik Tarz	Pearson Correlation	-,670	,688	-,702	1	,248
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzı ile rol içi prososyal davranı arasında, istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ili ki vardır. $p(0.000) < (0.05)$ oldu undan **H₀** reddedilmi tir.

Tablo 4.61’e göre demokratik tarz ile rol içi prososyal davranı arasındaki ili ki (,248) bulunmu tur. ki de i ken arasında, do ru yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ili ki oldu u % 95 güvenirlilikle söylenebilir.

ekil 4.21’de milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.



ekil 4.21: Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larına etkisi.

4.9.4.8 Hipotez 8

H₀: Milletvekillerinin uyguladı ı demokratik liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları etkilemez.

H₁: Milletvekillerinin uyguladı ı demokratik liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı ı prososyal davranı ları etkiler.

A a ıda tablo 4.62’de milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol dı ı prososyal davranı larına etkisi gösterilmektedir.

Tablo 4.62: Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzının danı manlarının rol dı ı prososyal davranı larına etkisi.

		Otoriter Tarz	Babacan Tarz	Liberal Tarz	Demokratik Tarz	Rol Dı ı Prososyal Davranı
Demokratik Tarz	Pearson Correlation	-,670	,688	-,702	1	,306
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	331	331	331	331	331

Milletvekillerinin demokratik liderlik tarzı ile rol dı ı prososyal davranı arasında istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ili ki vardır. $p(0.000) < (0.05)$ oldu undan **H₀** reddedilmi tir.

Tablo 4.62’ye göre demokratik tarz ile rol dı ı prososyal davranı arasındaki ili ki (,306) bulunmu tur. ki de i ken arasında, do ru yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ili ki oldu u % 95 güvenirlikle söylenebilir.

A a ıda tablo 4.63’de milletvekillerinin demografik özelliklerinin demokratik liderlik tarz puanı, varyans analizi ve kategorize edilmi demokratik liderlik tarzı de i keni ile Ki-kare analizleri gösterilmektedir.

Tablo 4.63: Milletvekillerinin demografik özelliklerinin demokratik liderlik tarz puanı, varyans ve Ki-kare analizleri.

Milletvekillerinin Demografik Özellikleri Üzerinden Demokratik Tarz Puanına İlişkin Varyans ve Ki-kare Analizleri										
Varyans Analizleri				Ki-kare Analizleri						
		Ortalama	Sig. (p)	Düük %	Sayı	Belirsiz %	Sayı	Yüksek %	Sayı	²
Cinsiyet	Erkek	3,4904	0,659	17.2	52	26.1	79	56.8	172	0,944
	Kadın	3,4071		17.9	5	28.6	8	53.6	15	
Medeni Durum	Bekar	3,5751	0,695	12.5	2	31.3	5	56.3	9	0,829
	Evli	3,4787		17.5	55	26.0	82	56.5	178	
Ya	25-35	3,6801	0,763	0.0	0	20.0	2	80.0	8	0,610
	36-45	3,4135		17.6	13	28.4	21	54.1	40	
	46-60	3,4798		19.2	38	25.8	51	55.1	109	
	61+..	3,5633		12.2	6	26.5	13	61.2	30	
E itim Düzeyi	İlk-Orta	3,3751	0,658	25.0	2	25.0	2	50.0	4	0,161
	Ön lisans	3,6545		9.1	1	18.2	2	72.7	8	
	Lisans	3,4183		19.4	36	26.9	50	53.8	100	
	Yük.Lisans	3,5531		10.9	7	37.5	24	51.6	33	
	Doktora+..	3,4834		17.7	11	14.5	9	67.7	42	
Ba lılık	İktidar	3,3558	0,001	20.2	42	30.8	64	49.0	102	0,002
	Muhalefet	3,6992		12.2	15	18.7	23	69.1	85	
Önceki	Özel	3,4468	0,125	16.0	30	29.8	56	54.3	102	0,261
	Kamu	3,4822		19.4	25	23.3	30	57.4	74	
	STK	3,9857		14.3	2	7.1	1	78.6	11	
Seçildi i Dönem	1.dönem	3,5571	0,010	14.1	29	25.4	52	60.5	124	0,049
	2.Dönem	3,5417		18.1	13	23.6	17	58.3	42	
	3.Dönem +	3,1259		27.8	15	33.3	18	38.9	21	
Yerle im	Ankara	3,3650	0,004	22.3	46	26.2	54	51.5	106	0,005
	Ankara Dı ı	3,6784		8.8	11	26.4	33	64.8	81	

Tablo 4.63’e göre milletvekillerinin demografik özelliklerine ilişkin soruların demokratik tarz puanları ile varyans analizleri yapılmı , “cinsiyet”, “medeni durum”, “ya ”, “e itim düzeyi”, “milletvekili seçilmeden önceki i ”, sorularında, demokratik tarz puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemi tir. Ancak, “İktidar/muhalefet partilerine ba lılık” sorusunda $p(0.001) < (0.05)$, “milletvekilinin seçildi i dönem sayısı” sorusunda $p(0.010) < (0.05)$ ve

“milletvekilinin ailesinin Ankara’da mı, Ankara dı ında mı” sorusunda $p(0.004) < (0.05)$ % 95 güvenirlilikle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Bununla birlikte aynı demografik öğelerin kategorize edilmi demokratik tarz de i keni ile Ki-kare analizleri de yapılmı , “cinsiyet”, “medeni durum”, “ya ”, “e itim düzeyi”, “milletvekili seçilmeden önceki i ”, sorularında istatistiksel açıdan anlamlı bir ba ımlılık görülmemi tir. Ancak, “iktidar/muhalefet partilerine ba lılık” sorusunda $p(0.002) < (0.05)$, “milletvekilinin seçildi i dönem sayısı” sorusunda $p(0.049) < (0.05)$ ve “ailesinin Ankara’da mı, seçim bölgesinde mi oldu u” sorusunda $p(0.005) < (0.05)$ % 95 oranında güvenirlilikle, istatistiksel olarak anlamlı bir ba ımlılık görülmektedir.

Tablo 4.63, “milletvekillerinin seçildi i dönem sayısı”, “iktidar veya muhalefet partilerine ba lılı ı”, “ailelerinin Ankara’da olup olmadı ı” sorularına verilen cevapların istatistiksel de erlendirme sonuçlarının, hem varyans analizi, hem de Ki-kare analizinde paralel oldu unu ve birbirini destekledi ini göstermekte, güvenirlilik düzeyini arttırmaktadır. A a ıda tablo 4.64’de danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı ı prososyal davranı ların varyans analizleri gösterilmektedir.

Tablo 4.64: Danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larının varyans analizleri.

Danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larının varyans analizleri					
		Rol içi Ortalama	Rol Dı ı Ortalama	Rol içi Sig. (p)	Rol Dı ı Sig. (p)
Cinsiyet	Erkek	4,3235	4,4157	0,000	0,275
	Kadın	4,5638	3,6164		
Medeni Durum	Bekar	4,4213	3,7181	0,917	0,246
	Evli	4,4135	3,6213		
Ya	24'den az	3,4667	3,1667	0,042	0,591
	24-35	4,3849	3,6769		
	36-49	4,4518	3,6503		
	50 +	4,3862	3,5862		
E itim Düzeyi	Ön lisans	4,4415	3,5001	0,901	0,040
	Lisans	4,4043	3,6751		
	Lisans Üstü	4,4161	3,7661		
Ankara'ya geldi i yer	Köy	4,5364	3,6023	0,729	0,957
	Çe	4,4392	3,6127		
	ehir	4,3758	3,6648		
	Büyük ehir	4,4144	3,6572		
Ne kadar süredir Ankara'dasınız	1-2 Yıl	4,3692	3,6795	0,017	0,844
	3-5 Yıl	4,2667	3,4792		
	6-10 Yıl	4,1371	3,6571		
	11 Yıl +	4,4702	3,6510		

Tablo 4.64 (devam): Danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larının varyans analizleri.

Danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı ı prososyal davranı larının varyans analizleri					
		Rol içi Ortalama	Rol Dı ı Ortalama	Rol içi Sig. (p)	Rol Dı ı Sig. (p)
Aile Gelir Durumu	3000-4999	4,4369	3,6721	0,252	0,220
	5000-6999	4,4614	3,6425		
	7000-8999	4,2619	3,7143		
	9.000 +	4,3001	3,3333		
Danı manlık Öncesi Çalışma süresi	İlk İm	4,3143	3,7321	0,156	0,418
	0-4 Yıl	4,4406	3,7071		
	5-9 Yıl	4,2987	3,5401		
	10 Yıl +	4,4768	3,6610		
Danı manlık Yapılan Süre	2 yıldan az	4,4568	3,7553	0,314	0,336
	2-4 Yıl	4,3358	3,5755		
	5-9 Yıl	4,3361	3,6067		
	10 Yıl +	4,4741	3,6204		
Çalışılan Milletvekili Sayısı	1 Mlv	4,4083	3,7138	0,026	0,013
	2 Mlv	4,4369	3,5385		
	3 Mlv	4,2192	3,4327		
	4 Mlv +	4,5594	3,7791		
Önceki Çalışılan Sektör	Özel	4,3495	3,6553	0,384	0,924
	Kamu	4,4576	3,6351		
	STK	4,5429	3,7857		
	Çalışmadım	4,3131	3,6957		

Tablo 4.64’de danı manların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dı ı prososyal davranı puanlarına ili kin varyans analizleri verilmektedir.

Tabloya göre, danı manların demografik özelliklerinden “cinsiyet” sorusu ile rol içi $p(0.000) < (0.05)$ prososyal davranı puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmekte, rol dı ı prososyal davranı ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir $p(0.275) < (0.05)$.

“Medeni durum” sorusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemi tir.

“Ya ” sorusunda rol içi prososyal davranı puan ortalamaları arasında $p(0.042) < (0.05)$ istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmü , rol dı ı prososyal davranı puan ortalamaları arasında $p(0.591) > (0.05)$ anlamlı bir farklılık görülmemi tir.

“E itim düzeyi” sorusunda rol dı ı puan ortalamaları arasında $p(0.040) < (0.05)$ istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmü tür. Rol içi prososyal davranı puan ortalamaları arasında $p(0.901) < (0.05)$ farklılık görülmemi tir.

“Danı manın Ankara’ya geldi i yer” sorusuyla, rol içi ve rol dı ı prososyal davranı puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

“Ne kadar süredir Ankara’dasınız” sorusuyla rol içi prososyal davranı puanı ortalamaları arasında $p(0.017) < (0.05)$ istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup, rol dı ı prososyal davranı puanı ortalamaları arasında $p(0.844) > (0.05)$ anlamlı bir farklılık yoktur.

“Aile gelir durumu”, “Danı manlık öncesi çalı ma süresi”, “Danı manlık yapılan süre” ve “Önceki çalı ilan sektör” sorularıyla rol içi ve rol dı ı prososyal davranı puanı ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemi tir.

“Çalı ilan milletvekili sayısı” sorusunda rol içi prososyal davranı puanı ortalamaları $p(0.026) < (0.05)$ ve rol dı ı prososyal davranı puanı ortalamaları $p(0.013) < (0.05)$ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir.

4.9.5 Model Önerisi

Bilimsel ara tırma, bir sorunu, bir olay ya da olguyu ortaya çıkarmalı, var olan bir durumun nedenini ortaya koymalı ve var olan durumun incelenmesi sonucu gelecekte neler olaca ına ili kin öngörülerde bulunarak uyarı, önlem ya da fırsat de erlendirme seçenekleri sunmalıdır (Can, 2013:3). Bu çerçevede danı manların rol içi ve rol dı ı sergiledikleri prososyal davranı lar için iki ayrı model kurulmu tur. Amaç, bu de i kenlerdeki de i ikli i liderlik tarz puanlarındaki de i ikliklerle açıklamaktır.

lk yapılan i lem, modeli tahmin etmektir.

$R PD = b_0 + b_1 x (\text{otoriter tarz}) + b_2 x (\text{babacan otoriter tarz}) + b_3 x (\text{liberal tarz}) + b_4 x (\text{demokratik tarz}) + e$

Rol içi prososyal davranı modeli = $4.181 + 0,094 x \text{otoriter tarz} + 0,079 x \text{babacan otoriter tarz} + (-) 0,211 x \text{liberal tarz} + 0,032 x \text{demokratik tarz}$

Daha sonra bu modelin geçerli bir model olup olmadı ını ara tırma amacıyla (F) testi uygulanır.

H_0 ; Modeldeki tüm katsayılar önemsizdir.

H_A ; Modeldeki en az bir katsayı önemlidir.

ANOVA tablosundan (F) $p=0.000$ oldu u gör÷lmektedir. ($\alpha = 0.05$) $p < \alpha$ oldu undan H_0 reddedilir. Yani modeldeki katsayılardan en az bir tanesi önemlidir. Bu model kullanılabilir.

Bu durumda hangi katsayıların önemli oldu u (t) testi ile ara tırılır.

$H_0; b_1=0$ yani b_1 katsayısı önemsizdir.

$H_A; b_1 \neq 0$ yani b_1 katsayısı önemlidir.

$p=0.000$ $p < \alpha$ oldu undan H_0 reddedilir. Burada b_1 katsayısı önemlidir. (Otoriter tarzı belirleyen katsayıdır) Ayrıca benzer biçimde b_3 katsayısı da önemlidir. Demokratik ve babacan otoriter tarzı belirleyen b_2 ve b_4 katsayıları önemsizdir.

Olu an model; **$R^2=0.4181+0.094(OLT)+ (-) 0.211(LLT)$**

Yapılan bu analiz ile milletvekillerinin liderlik tarzlarından otoriter ve liberal tarz ile ilgili veri varsa, danışmanların rol içi davranış sergileme puanları tahmin edilebilir.

Rol içi prososyal davranışın açıklanmasında babacan otoriter ve demokratik liderlik tarzının önemli bir etkisi bulunmamıştır. Aşağıda tablo 4.65’de regresyon analizi modellenmesinde rol içi prososyal davranışlar verilmektedir.

Tablo 4.65: Regresyon analizi modellenmesinde rol içi prososyal davranışlar

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	4,181	,335		12,464	,000	3,521	4,841
	Otoriter tarz	,094	,045	,153	2,069	,039	,005	,182
	Babacan tarz	,079	,045	,134	1,738	,083	-,010	,168
	Liberal tarz	-,211	,056	-,297	-3,742	,000	-,322	-,100
	Demokratik tarz	,032	,055	,050	,586	,558	-,076	,140

$RDPD=b_0+b_1$ x (otoriter tarz) + b_2 x (babacan otoriter tarz) + b_3 x (liberal tarz) + b_4 x (demokratik tarz) + e

Rol içi prososyal davranış modeli= $3,867 + 0,024$ otoriter tarz + $(-) 0,026$ babacan otoriter tarz + $(-) 0,258$ liberal tarz + $0,091$ demokratik tarz

Daha sonra bu modelin geçerli bir model olup olmadığını ara tırma amacıyla (F) testi uygulanır.

H_0 ; Modeldeki tüm katsayılar önemsizdir.

H_A ; Modeldeki en az bir katsayı önemlidir.

ANOVA tablosundan (F) $p=0.000$ oldu u gör÷lmektedir. ($\alpha = 0.05$) $p < \alpha$ oldu undan H_0 reddedilir. Yani modeldeki katsayılardan en az bir tanesi önemlidir. Bu model kullanılabilir.

Bu durumda hangi katsayıların önemli oldu u (t) testi ile ara tırılır.

$H_0; b_3=0$ yani b_3 katsayısı önemsizdir.

$H_A; b_3 \neq 0$ yani b_3 katsayısı önemlidir.

$p=0.000 < \alpha$ oldu undan H_0 reddedilir. Burada b_3 katsayısı önemlidir. (Liberal tarzı belirleyen katsayıdır) Otoriter, babacan otoriter ve demokratik tarzı belirleyen b_1 , b_2 ve b_4 katsayıları önemsizdir.

Olu an model; **RDPD=3,867+(-)258(LLT)**

Yapılan bu analiz ile milletvekillerinin liderlik tarzlarından liberal tarz ile ilgili veri varsa, danı manların rol dı ı davranı sergileme puanları tahmin edilebilir.

Rol dı ı prososyal davranı n açıklanmasında otoriter, babacan otoriter ve demokratik liderlik tarzının önemli bir etkisi bulunamamı tır. Tablo 4.66'da regresyon analizi modellemesinde rol dı ı prososyal davranı gösterilmektedir.

Tablo 4.66: Regresyon analizi modellemesinde rol dı ı prososyal davranı .

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
	1	(Constant)	3,867			,369		10,481
	Otokratik tarz	,024	,050	,035	,482	,630	-,074	,122
	Babacan tarz	-,026	,050	-,039	-,516	,607	-,124	,073
	Liberal tarz	-,258	,062	-,327	-4,165	,000	-,380	-,136
	Demokratik tarz	,091	,060	,127	1,504	,134	-,028	,209

Yukarıdaki tablolarda her model için ba ımlı de i kende de i iklikleri ba ımsız de i kenlerde de i ikliklerle açıklamaya çalı an modelleme tekni i kullanılmı tır.

Rol içi ve rol dı ı prososyal davranı de i kenleri ba ımlı de i kenler olarak ele alınmı , her ikisi için ayrı modeller kurulmu tur. Amaç, bu ba ımlı de i kenleri liderlik tarzları ile açıklamaya çalı maktır. Rol içi ve rol dı ı prososyal davranı için kurulan regresyon denklemleri sonucu yokluk hipotezleri reddedilmektedir. Çünkü modeldeki katsayılardan en az bir tanesi istatistiksel açıdan önemli, (sıfırdan farklı) oldu undan (t) testi uygulanmakta ve herhangi bir yönetim tarzının rol içi ve rol dı ı

prososyal davranı n açıklanmasında etkili bir de i ken oldu u % 95 güvenle söylenebilmektedir.

Aslında bu bir prototip modeldir. Sadece TBMM için yapılmı tır. (Milletvekilleri ve danışmanlar için) Benzeri çalı ma, kamu ve özel sektör için ayrı ayrı yapılarak modellemeler geli tirilebilir.

BE NC BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNER LER

Milletvekillerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile danışmanlarının rol içi ve rol dışı prososyal davranışları arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve yorumlar aşağıda gösterilmektedir.

5.1 Sonuçlar

Aşağıda tablo 5.1’de hipotez testlerinin genel değerlendirilmesi sunulmaktadır. Yapılan analizler doğrultusunda 8 hipotez de kabul edilmiştir.

Tablo 5.1: Hipotezlerin gösterimi tablosu

HİPOTEZLER		SONUÇ
H1	Milletvekillerinin uyguladığı otoriter liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranışları olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H2	Milletvekillerinin uyguladığı otoriter liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol dışı prososyal davranışları olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H3	Milletvekillerinin uyguladığı babacan otoriter liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranışları olumlu yönde etkiler.	KABUL
H4	Milletvekillerinin uyguladığı babacan otoriter liderlik tarzı, danışmanlarının sergiledikleri rol dışı prososyal davranışları olumlu yönde etkiler.	KABUL

Tablo 5.1 (devam): Hipotezlerin gösterimi tablosu

H POTEZLER		SONUÇ
H5	Milletvekillerinin uyguladı 1 liberal liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.	KABUL
H6	Milletvekillerinin uyguladı 1 liberal liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı 1 prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.	KABUL
H7	Milletvekillerinin uyguladı 1 demokrat liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol içi prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.	KABUL
H8	Milletvekillerinin uyguladı 1 demokrat liderlik tarzı, danı manlarının sergiledikleri rol dı 1 prososyal davranı ları olumlu yönde etkiler.	KABUL

Tez çalı masına ba larken TBMM'de her milletvekilinin yönetim tarzının ki ilik ve deneyimlerine göre ekillendi i, danı manların da algılayı tarzının kültürel ve ki ilik özelliklerine ba lı oldu u varsayımı dü ünülmü , özellikle TBMM gibi üst düzey ve özgün niteliklere sahip bir kurumda milletvekilinin yönetim biçiminin iç ve dı etkenlere ba lı olarak de i ebilece i de varsayılmı tır. Ayrıca milletvekilinin demokratik, koruyucu, destekçi ve birlikçi davranı larının danı manlara yeni davranı lar kazandırabilece i ve olumlu yönde de i tirebilece i beklenmi tir.

Otoriter liderlik tarzını uygulayan milletvekillerinin tarzlarının, danı manlarının rol içi ve rol dı ı davranı larını olumsuz yönde etkiledi i hipotezlerinde, otoriter tarzdaki de i imin her iki davranı la, ters yönlü do rusal ili ki yarattı ı görülmü ve hipotezler kabul edilmi tir.

Bu çerçevede otoriter tarzı uygulayan milletvekillerinin, danı manlarına güvenmedi i, nadiren onların görü ve dü üncelerini sordu u gözlenmektedir. Aralarında sa lıklı bir ili ki olmadı ı için danı manlar dü ünçe, fikir ve önerilerini belirtememekte, kendilerini rahat hissetmemekte, güvenilmedi ini, bilgi ve donanım yönünden yetersiz oldu unu dü ünmekte, ortama gerginlik ve i ini kaybetme korkusu hakim olmaktadır. Milletvekili yönetim tarzıyla, danı manını sınırlandırmaktadır. Bu ortamda danı man çekingен davranmakta, sadece sıradan ve rutin i lerle ilgilenmekte, çalı ma saatlerine dikkat etmekte, odasından ayrılamamakta, vekili kızdıracak davranı lar da bulunmaktan kaçınmaktadır.

leti imsizlik, güven eksikliği, pasif görme, danışmanın evkini kırmakta, yaratıcılığını körle tirmektedir. Bu yüzden danışmanın sergilediği rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarda olumsuz yönde anlamlı bir farklılık çıkmasının doğal olduğu düşünülmektedir.

Babacan otoriter liderlik tarzı, rol içi ve rol dışı prososyal davranışları olumlu etkiler hipotezlerinde doğru yönlü, doğrusal bir ilişki görülmüştü ve her iki hipotez de kabul edilmiştir.

Babacan otoriter liderlik tarzını uygulayan milletvekillerinin, danışmanlarına adeta kendi çocuklarıymış gibi yaklaştığı, onların kişisel sorunlarıyla ilgilenerek anlayış gösterdiği, güvene ve milletvekili-danışman etkileşimine dayalı olarak amaçları açıkça ortaya koyup, barabileceklerine dair güven vererek onları motive ettiği, kişisel özelliklerini desteklediği, coşku aştığı ve cesaretlendirdiği gözlemlenmektedir. Ayrıca danışmanlarının yeteneklerini övdüğü, yaptıkları işi, proje ve önerilerini, performanslarını takdir ettiği, ilişkilerini titizlikle ve ilgili olarak yürüttüğü, onların görüşlerine destek verdiği görülmektedir. Danışmanların bu liderlik tarzında, karılıklı beklemeden diğer çalışanlara ve arkadaşlarına yardım davranışları sergiledikleri düşünülmektedir.

Liberal liderlik tarzı, rol içi ve rol dışı prososyal davranışları olumlu yönde etkiler hipotezlerinde liberal tarzdaki değişimin, rol içi ve rol dışı prososyal davranışta ters yönlü doğrusal ilişki yarattığı görülmüştü ve her iki hipotez de kabul edilmiştir.

Liberal liderlik tarzını uygulayan milletvekillerinin inisiyatifi, danışmanlarına bıraktığı, onlara yaratıcı ve yenilikçi olma fırsatı tanıdığı, sıkı denetim uygulamadığı, gösterdikleri performansın karılığını gelecekte alabilecekleri imajını verdiği, etkili, sağlıklı ve verimli iletişim sağlayarak, danışmana kendi kendini denetleme yetkisi verdiği, sorumluluğunun yüksek tutulduğunu görülmektedir. Bu serbest ortamda milletvekilinin güvendiği, yaptıklarına karılmadan özgürce çalışan, kendisini geliştirme fırsatını bulan, yeni fikirler uygulayabilen, yaptığı işin anlamı olduğunu fark ederek potansiyelini en üst seviyede kullanma imkanını bulabilen danışmanların, hem rol içi hem de rol dışı prososyal davranışlarının olumlu yönde artacağı düşünülmeye rağmen, bu serbestliğin danışmanlar üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede danışmanın kendisine güvenmemesi, yapacağı işi veya sergileyeceği bir davranışın milletvekiline zarar verebileceği korkusu, tecrübesizlik, çekingenlik, inisiyatif kullanmaktan korkma, vekilin vereceği tepkiden

çekinme, uygulayacağı yeniliklerin geri dönüşlerinin vereceği potansiyel siyasi zararlar çekincesi, prososyal davranışlar sergilemesini engeller yargısına ulaşılmaktadır.

Demokratik liderlik tarzı, rol içi ve rol dışı prososyal davranışları olumlu yönde etkiler, hipotezlerinde doğru yönlü dorusal bir ilişki görülmüştü ve her iki hipotez de kabul edilmiştir.

Demokratik liderlik tarzını uygulayan milletvekillerinin danışmanlarına her açıdan tamamıyla güvendiği, çalışmaya, faaliyet ve kararlara katılımını arzu ettiği, onları desteklediği, görüş ve önerilerini dinleyerek uyguladığı, aralarındaki iletişim yaygın, arkadaşça ve güvene dayalı olduğu, motivasyonlarını sağlamak için ödünler verdiği, ekip çalışmasını teşvik ettiği, aile ortamı içerisinde çalışmasını sağladığı görülmektedir. Örgütteki demokratik yönetime doğru değişimin, ilişkileri yoğunlaştırdığı, işe devamsızlık ve devir oranlarını düşürdüğü, danışmanların gelişme ve öğrenme sürecini kısalttığı, TBMM'ye ve milletvekiline bağlılığı artırarak, dost tutumları ve duygusal bağları geliştirdiği eklinde yorumlanmaktadır.

Bu tür liderlik tarzı altında çalışan danışmanın tatminkar ve mutlu olduğu bir ortamda, ilişkiye de eklemeler yaparak hem rol içi hem de rol dışı prososyal davranışlar sergilemesi, ara tırma bulguları açısından anlamlıdır.

Milletvekili ile danışman arasında kurulan arkadaşça, güvene dayalı ve çalışmalarda ortaklaşa karar verilen bir ilişkinin varlığı, hem kurumsal çerçevede hem de sosyalleşme çerçevesinde istenen, beklenen davranışların oluşmasını ve artmasını sağlamakta, ancak sadece işe yönelik, baka görüş ve düşüncelere değer vermeyen otoriter liderlik tarzı, güven ortamının oluşmasını engelleyerek danışmanı kısıtlamakta, yaratıcılığını köreltmekte, gelişimini engellemektedir. Bu çerçevede, ara tırma bulguları beklentilere uygundur.

Ancak liberal liderlik tarzının, danışmanların rol içi ve rol dışı davranışlarını olumlu etkileyeceği beklentisi gerçekleşmemiştir, korelasyon analizlerinde, değişkenler arasında ters yönlü, dorusal ve güçlü bir ilişki olduğu verisine ulaşılmıştır.

Kuramsal çerçevede ülkemizde tercih edilen liderlik tarzları hakkında yapılan çalışmalarda, en sık gözlenen liderlik tarzları sırasıyla "otoriter", "babacan otoriter", "demokratik" ve "liberal" tarzlardır. Ara tırma bulgularına göre bu çalışmada, sıralama "babacan otoriter", "demokratik", "otoriter" ve "liberal" tarz eklinde olmuştur.

Çalı ma demokratik liderlik tarzı bu açıdan beklentileri kar ılıma , ülke kültürünün temel varsayımları ve ataerkil yapı nedeniyle babacan otoriter ve otoriter liderlik tarzının da yüksek çıkmı olması kabul edilebilir nitelikte görülmü , ancak çalı anların kendilerini rahat ve serbest hissettikleri yapılanma içerisinde tam kapasite ile verimliliklerini en üst seviyeye çıkaracak ekilde çalı tıkları varsayımına dayanan liberal liderlik tarzının, ara tırmada son sırada yer alması, milletvekillerinin çalı ma sistemlerinin bu tarzla hiç bir ekilde uyumlu olmadığını göstermiştir.

Ara tırmada, milletvekillerinin liderlik tarzları ile demografik özellikleri çaprazlanmı , milletvekilinin seçilmeden önceki i i sorusunda anlamlı bir farklılık bulunmu tur.

- Sivil Toplum Kurulu larından gelen milletvekilleri ile ilk dönem seçilen milletvekillerinin demokratik liderlik tarzını uyguladı ı, kamu sektöründen gelen milletvekilleri ile üçüncü dönem ve daha fazla seçilen milletvekillerinin babacan otoriter liderlik tarzlarını sergiledikleri görülmektedir. Özel sektör kökenli milletvekilleri ise otoriter liderlik tarzını uygulamaktadırlar.

Danı manların demografik özellikleri ile rol içi prososyal davranı ların Ki-kare analizlerinde;

- Kadın ve erkek danı manların rol içi dı ı prososyal davranı sergileme alı kanlıklarının oldukça yüksek oldu u görülmektedir.
- Ya ı 24'den küçük danı manlar di er ya gruplarına göre rol içi prososyal davranı sergilemede daha dü ük kalmı lardır. Veriler, bu gruptaki danı manların henüz TBMM'yi ve kamu sektörünü tanımadıkları, kısacası tecrübesizlikleri ile açıklanabilmektedir. Bu danı manlar i ve örgüt iklimi konusunda henüz bilgi sahibi de ildir. Deneyim sahibi oldukça aktifle ecek, arkadaş larına ba ımlılı ı azalacak, daha derinlemesine bilgi sahibi olacak, kendine güveni artacak, kendisini daha iyi tanıyarak davranı larını kontrol altına alacaktır. Ara tırmada ya arttıkça, rol içi prososyal davranı sergileme sıklı ının arttı ı görülmektedir.
- 6-10 yıldır Ankara'da olan danı manların rol içi prososyal davranı sergilemeleri di er zaman aralıklarına göre daha dü üktür. Bu gruptaki dü ü dü ündürücüdür. 1-2 yıl ile 3-5 yıl aralı nda ve 11 yıl sonrası i lerine, mesai saatlerine ve verimlili e çok önem vermelerine ra men 6-10 yıl grubundaki rahavet, sosyolojik bir e ik noktası olarak i ya amındaki tükenmi lik olarak yorumlanabilir.

Danı manların demografik özellikleri ile rol dı ı prososyal davranı ların Ki-kare analizlerinde;

- 1 ve 2 milletvekili ile çalı an danı manların rol dı ı prososyal davranı sergileme oranları oldukça yüksek iken, 3 ve daha fazla milletvekili ile çalı an danı manların bu davranı ları sergileme oranının dü tü ü gözlemlenmektedir. Zihnen ve fiziken yorucu, yo un ve stresli bir meslek olan milletvekili danı manlı ında, bunu meslek yorgunlu una ba lamak daha do ru olacaktır. Ayrıca Ankara'daki çalı ma süresi analizlerinde 6-10 yıl aralı ındaki dü ü , TBMM seçilme dönemleri açısından incelendi inde, 3 seçim dönemine tekabül ederek, aynı süreçte gerçekleşmektedir. Bu hem analiz sonuçlarının paralel oldu unu, hem de e ik noktası dü ünmesini güçlendirmektedir.

Milletvekillerinin demografik özellikleri ile otoriter tarz puanına ili kin varyans ve Ki-kare analizlerinde;

- STK kökenli milletvekilleri, kamu ve özel sektör kökenli milletvekillerine göre daha demokratiktir. Bu bulgu liderlik tarzları çapraz bulgusunu desteklemektedir. Ayrıca özel sektör kökenli milletvekillerinin, özel sektörün baskın ve tek karar verici nitelikteki otoriter yönetim tarzını, TBMM çatısı altında devam ettirdikleri ekinde de yorumlanabilir.

Milletvekillerinin demografik özellikleri ile babacan otoriter tarz puanına ili kin varyans ve Ki-kare analizlerinde;

- Milletvekillerinin ya landıkça babacan otoriter liderlik tarzı sergilemelerinin arttı ı görülmektedir. Bu bulgu liderlik tarzları çapraz bulgularındaki 25-35 ya grubundaki milletvekillerinin demokratik oldukları, ya aralı ı yükseldikçe babacan otoriterli in ço aldı ı bulgusunu desteklemektedir.

Milletvekillerinin demografik özellikleri ile liberal tarz puanına ili kin varyans ve Ki-kare analizlerinde;

- Milletvekillerinin e itim düzeyi bulgularında önlisans ile doktora ve üzerinde e itime sahip milletvekillerinin daha az liberal liderlik tarzı sergiledikleri, orta ö retim, lisans ve yüksek lisans e itimine sahip milletvekillerinin di er gruplara göre daha fazla liberal liderlik tarzı sergiledikleri bulgusuna ula ılmı tır.

Milletvekillerinin demografik özellikleri ile demokratik tarz puanına ilişkin varyans ve Ki-kare analizlerinde;

- Muhalefet partisi milletvekilleri ile ilk seçildiği dönem olan milletvekillerinin daha demokratik olduğu bulgularının desteklendiği görülmektedir. Bunun yanında ailesi Ankara'da olan milletvekillerinin ailesi Ankara'da olanlara oranla daha demokratik oldukları bulgusuna da ulaşılmaktadır.

Danımanların demografik özellikleri ile rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarının varyans analizlerinde;

- Kadın danımanların, erkek danımanlara göre daha çok rol içi prososyal davranış sergiledikleri görülmektedir.

- Rol içi prososyal davranışların, yaşla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Yaş arttıkça rol içi prososyal davranışlar daha çok sergilenmektedir. Bu bulgu, Ki-kare analizlerini de desteklemektedir.

- Eğitim düzeyi arttıkça, rol dışı prososyal davranışlar artmaktadır. Daha eğitimli danımanlar, daha çok rol dışı olumlu davranış sergilemektedir.

- Ankara'da kalınan sürede 6-10 yıllık süreçte rol içi prososyal davranışlar en alt düzeyde olmakta, en yüksek seviyesine 11 yıl üzeri ulaşmaktadır. Bu bulgu, Ki-kare analizlerini de desteklemektedir.

- Çalışılan milletvekili sayısı analizlerinde daha önce sosyolojik etik noktası olarak yorumlanmış olan 3 milletvekili ile çalışanlar en alt düzeyde olmak üzere, hem rol içi hem de rol dışı prososyal davranışlar, danımanlar tarafından sıklıkla sergilenmektedir. Bu bulgu Ki-kare analizlerini desteklemektedir. Ayrıca rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar arasında da doğru yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Rol içi prososyal davranış sergilenmesi arttıkça, rol dışı prososyal davranış sergilenmesi de artmaktadır.

Milletvekillerinin liderlik tarzı ve bu tarzı uygulama üslubu, danımanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarını, hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. Danımanın ve milletvekilinin nihai başarısı, vekilin tarzının benimsenmesine, açık, tevik edici liderlik davranışlarında bulunulmasına ve hem rol içi hem de rol dışı prososyal davranışlar sergilenmesine bağlıdır.

5.2 Öneriler

Milletvekilinin danı mana davranı ı, onun liderlik tarzı olarak de erlendirilir. Çalı ma do rultusunda en büyük etmen olarak kabul edilen liderlik tarzı, iki unsurun ürünüdür. Birincisi milletvekilinin ki ili i, ikincisi içinde bulundu u durum ve bu durumun özelliklerine ili kindir. Her milletvekili aynı olay kar ısında farklı tepki gösterir.

Danı man, milletvekilinin davranı larını algıladı ı ölçüde motive olur, yetkilendirildi ini dü ündü ü konularda daha çok çalı ır, daha üretici olur ve ba arıyı kovalar. Bununla beraber bireysel motivasyonun danı mandan, TBMM'den, milletvekilinden ve süreçten kaynaklanan karma ık yönleri vardır.

Danı man milletvekilini anladı ı, karizmasına, bilgi birikimi, deneyimine güvendi i ve lider olarak kabul etti i ölçüde, milletvekilinin amacını kendi amacı olarak görür, kendisine daha çok güven duyar, inisiyatif alır. Ayrıca son derece sa lam bir grup bütünlü ü olu turur ve ortaya çok daha etkili ve uyum içinde hareket eden bir ekip çalı ması çıkar. Milletvekili-Danı man ili kisinde a a ıdaki hususlar önerilmektedir.

- Milletvekili, çalı ma grubunu olu turan danı man, sekreter ve ilave personelden olu an ekibini; farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip bireyler oldu u öngörüsüyle bir arada tutmalı ve uyumlarını sa lamalıdır.
- Milletvekili danı manın inanarak, arzu ederek i yeri kurallarına ve düzenine uygun davranmasını sa lamalı, moral düzeyini yükseltecek ortamı olu turmalı, olu acak çatı maları azaltmak ve yok etmek için çalı anlar arasında rolleri açık seçik tanımlamalı, önyargıları ortadan kaldırmalı, olumsuz tutumları yok etmeli, ileti im kanallarını açık tutmalı, etnik kimlik ayrımı yapmamalı, harekete geçirici, devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici davranı lar sergilemelidir.
- Görev gerekleri ve kendisinden neler beklendi ini danı mana net bir ekilde açıklanmalıdır. Görevini iyi yapıyorsa takdir edilmeli, beklenen seviyenin altındaysa düzeltmek için ortak bir çare bulunmalıdır. Çalı malara etki edecek de i iklikler hakkında önceden bilgi verilmeli, uygulanmasa bile görü ü sorulmalıdır. Bu tür yardımcı davranı lar, hem danı manın gözünde milletvekiline farklı bir anlam katar, hem de ileride ortaya çıkacak çatı maları ba lamadan önler.

- Milletvekili etkili olmak istiyorsa, danışmanın amaçları, yetenekleri ve deneyimlerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Etkili bir otoritenin kurulması, bireysel ve sosyal nitelikteki yönetsel aracı analiz etmekle ve danışmanın özelliklerini çok iyi bilmekle başlanır. Danışman, gerekli eğitim ve beceriden yoksun ve sorumluluk almaktan kaçınır durumda ise milletvekili, otoriter liderlik tarzı uygulamak durumundadır.
- Çalışanlar arasında kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına saygı gösterilmeli, iletişim tanımları belirlenmelidir. Görev tevdi edilmeli, problem çözmek kolaylaştırılmalı, soran, açıklayan, başlılık ve inisiyatif geliştirici şekilde hareket edilmelidir. Danışmanlara potansiyelini geliştirme ve amaçlar için kullanma fırsatı verilmelidir.
- Seçmenle birebir iletişimi halinde olan danışmanların iletişimi, donanımlı ve bilinçlendirilmesi gereklidir.
- İletişim ilişkilerinde ikna ediciliğin önemli bir yeri vardır. Güvene dayalı ilişkiler için inandırma en etkin yoldur. Bu yönden ilk izlenim çok önemlidir. Danışmanlar seçmen ve ziyaretçi ilişkilerinde etkinlik ve verimlilik için; “Anlatılır, sakin ve güzel konuşmalı”, “Vücut temizliği, fiziksel görünüm ve kıyafet dikkat etmeli”, “Saygılı bir karşılama yapılmalı, ziyaretçiye isim ve unvanıyla hitap etmeli”, “Göz teması kurulmalı, kendini takdim etmeli, gülümsemeyi hiç bir zaman unutmamalı”, “Seçmeni ve ziyaretçiyi rahat hissettirmeli”, “Karşıdakine değer vermeli ve bunu hissettirmeli”, “Empati yapmalı”, “Doğru ve tam bilgi vermeli” “Karşıdakini dinlemeli, tartışmaya girmemeli, hoşgörülü ve sabırla davranmalı”, “Bireysel çıkar ilişkisine girmemeli ve gizlilik ilkelerine uymalı”dır.
- Danışmanın iletişime verdiği değer, sorumluluk, cesaretlilik ve iletişime devam süreci amaçların başlanması açısından önem arz eder. Arkadaşlarıyla yardımlaşma, iletişim kurma, onarma, sıkıntıdan kurtarma, rahatlatma, iletişimi özendirme, dikkate alma, etki ve duyarlılığın ifadesinde yardımcı olan diğer davranış göstergeleridir.
- Danışmanlar, iletişime başlamadan önce mutlaka bürokrasi, devlet yapısı, sosyal medya, yasama faaliyetleri, halkla ilişkiler, nezaket ve protokol konularında ciddi iletişime tabi tutulmalıdır.

Bu çerçevede çalışmada, milletvekillerinin liderlik tarzlarının, danışmanların sergiledikleri rol içi ve rol dışı prososyal davranışları doğrudan etkilediği ve bu sonuçların literatürde var olan kuram, kapsam ve yaklaşımlarla birliktelik gösteren bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2006). Örgütsel Yurtta lık Davranı ı: Kavramsal Geli imi ile Ki isel ve Örgütsel Etkileri. *Do u Üniversitesi Dergisi*, 1(7), 1-14.
- Akbaba, A., Erenler, E. (2008). Otel letmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve letme Performansı li kisi. *Anatolia: Turizm Ara tırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akgemci, T. ve Yıldız, N. (2011). Örgütsel Vatanda lık. Bedük, A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* (ss.71-96). Konya: Atlas Akademi.
- Andronic, A., Andronic, R. L. (2010). The Role of The Media in The Emergence of Prosocial Behaviour. *Buletinul Universitajii Petrol-Gaze Din Ploie ti*, 62(1B), 135-138.
- Arslan, A., Korkmaz, M., Yahyao lu, G., Çimen, V. (2011). irket Politikası ve Liderlik Davranı larının Örgütsel Ba lılı a Etkisi. *Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 219-250.
- Arslanta , C., Pekdemir, I. (2007). Dönü ümcü Liderlik, Örgütsel Vatanda lık Davranı ı ve Örgütsel Adalet Arasındaki li kileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Ara tırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, . (2008). Örgütsel Vatanda lık Davranı ı le Örgütsel Ba lılık ve Mesle e Ba lılık Arasındaki li kilerin Ara tırılması. *Celal Bayar Üniversitesi BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., et al. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 192-221.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetmel Davranı "Örgütlerde nsan li kileri ve Yönetmel Davranı Yöntemleri"*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1998). On the Evalauation of Structural Equation Models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 47-94.
- Balta , A. (2012). *Ekip Çalı ması ve Liderlik*. stanbul: Remzi Kitabevi.

- Baruch, Y., O'Creevy, F. M., Hind, P., Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial Behavior and Job Performance: Does The Need for Control and The Need for Achievement Make A Difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.
- Barutçugil, . (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. stanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., e en, H. (2006). Kontrol Oda ının Çalı anların Nezaket ve Yardım Etme Davranı larına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Ara tırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 159-168.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (Theory, Research & Managerial Applications). *The Free Press*.
- Baydal, C. ve Tekarslan, E. (2002). *Davranı Bilimleri*. stanbul: stanbul Üniversitesi İletme Fakültesi Yayını.
- Bedük, A. ve Say an, S. (2011). Whistleblowing. Bedük, A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* (ss.167-187). Konya: Atlas Akademi.
- Bolat, O., Bolat, T., Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranı ları ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle ncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-Culture. *stanbul Üniversitesi İletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İletme Yönetimi*. zmir: Meta Basım Matbaacılık.
- Büyüköztürk, ., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, ., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Ara tırma Yöntemleri*. Ankara: PEGEM Akademi .
- Ça lar, . (2013). *Küresel Normlu Ça da De ğişim Yönetimi Aracı Olarak "Örgüt Geli tirme"*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çakınberk, A., Demirel, E. T. (2010). Örgütsel ba lılı ın Belirleyicisi Olarak Liderlik; Sa lık Çalı anları Örne ği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24), 103-120.
- Can, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Ara tırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N., Özer, S. (2011). E ğitim Örgütlerinde Lider Davranı Biçimleri ile Örgütsel Vatanda lık Davranı ı Arasındaki İlişki. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(1), 1-17.
- Carlo, G., Hardy, S. A. (2005). Religiosity and Prosocial Behaviours in Adolescence: The Mediating Role of Prosocial Values. *Journal of Moral Education*, 34(2), 231-249.

- Carson , D. C. (2013). Perceptions of Prosocial and Delinquent Peer Behavior and the Effect on Delinquent Attitudes: A Longitudinal Study. *Journal of Criminal Justice*, 41, 151-161.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve in Do asından Doyum Arasındaki li ki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*, 2(31), 35-56.
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2012). Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Ara tırma. *stanbul Üniversitesi İletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161.
- Chelladurai, P., Saleh, S. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Cole, E., Tramontano, C., Cerniglia, L., Fida, R., Paciello, M. (2013). High Cost Helping Scenario: The Role of Empathy, Prosocial Reasoning and Moral Disengagement on Helping Behavior. *Personality and Individual Differences*, 55, 3-7.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., Çevirgen, A. (2012). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına li kin Bir Ara tırma. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirel, Y., Dinçer, E. (2011). Örgütsel Adalet. BEDÜK, A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* (ss.29-48). Konya: Atlas Akademi.
- Demirkaya, H. (2013). *Sosyal Davranı* . Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Do an, Y., Özdevecio lu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusalın ın Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi BF Dergisi*, 18, 165-190.
- Düren, A. (2010). Nurturing The Leader: Talent Management In Organizations. *Journal of Naval Science and Engineering*, 2(6), 89-99.
- Duru, E. (2004). Ö retmen Adaylarında Empati-Yardım Etme E ilimi li kisi ve Yardım Etme E iliminin Bazı Psikososyal De i kenler Açısından ncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*, 31-41.
- Edwards, C. P., Carlo, G., Kumru, A. (2004). Olumlu Sosyal Davranı ların li kisel, Kültürel, Bili sel ve Duyu sal Bazı De i kenlerle li kisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 109-125.
- Erdem, . (2012). Liderlik. Tevrüz, Erdem ve Bozkurt. (Ed.). *Davranı larımızdan Seçmeler "Örgütsel Yaklaşım"* (ss.275-304). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdem, K. ve Solak, M. (2009). Parlamento Üyeleri için Davranı /Etik Kodları. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi Ara tırma Merkezi.

- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon "Ça da ve Küresel Yaklaşımlar"*. İstanbul: BETA Basım A. .
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: BETA Basım A. .
- Ferris, L. D., Balliet, D. (2013). Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 298-308.
- Grossman, G., Baldassarri, D. (2013). The Effect of Group Attachment and Social Position on Prosocial Behavior. Evidence from Lab-in-the-Field Experiments. *Open Access Freely Available Online www.Plosone.org*, 8(3), 1-9.
- Guegen, N., Jacob, C. (2012). Exposition to Altruism Quotes and Helping Behavior: Experiment on Tipping in a Restaurant. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1683-1724.
- Güney, S. (2007). Liderlik. Güney S. (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon* (ss.357-382). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güven, S. H. (1974). Örgütlerde Yönetim Biçimleri. *Amme daresi Dergisi*, 105-134.
- Hausberger, M., Deleau, M., Lemonnier, E., Lazartigues, A., Tordjman, S., Grandgeorge, M. (2012). Does Pet Arrival Trigger Prosocial Behaviors in Individuals with Autism? *Open Access Freely Available Online www.plosone.org*, 7(8), 1-8.
- Hornung, S. (2010). Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(8), 1081-1096.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *L SREL 8; Structural Equation Modelin with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific International Software.
- Kanıgür, S., Özdevecio lu, M. (2009). Çalışanların İliki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamano lu Mehmet Bey Üniversitesi BF Dergisi*(16), 53-82.
- Karpat, K. "2012a". *Türk Siyasi Tarihi*. İstanbul: T MA Yayınları.
- Karpat, K. "2012b". *Türk Demokrasi Tarihi*. İstanbul: T MA Yayınları.
- Karasoy, H. (2011). Örgütsel Bağlılık. Bedük, A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* (ss.49-69). Konya: Atlas Akademi.
- Kline, R. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guildford Press.

- Koçel, T. (2011). *İletme Yöneticiliği*. İstanbul: BETA Basım Yayın.
- Köksal, O. (2011). Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi BF Dergisi*, 12(2), 159-170.
- Leblebici, D. N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Mavi, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İletmelerinde Likert Modeli Uygulanması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Meglino, B. M., McNeely, B. L. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 834-844.
- Motowidlo, S. J., Brief, A. P. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Ojokuku, R., Odeyato, T., Sajuyigbe, A. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Çalışması. *Erciyes Üniversitesi BF Dergisi* (33/4 Özel Sayı), 47-67.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi* (161), 215-230.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors; A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, M., Meydan, C. H. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Robbins, S. ve A.Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Erdem, Çev.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seçkin, Z. (2011). Psikolojik Sözleşme. Bedük, A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* (ss.1-27). Konya: Atlas Akademi.

- encan, H. (2008). Çe itli Avrupa Ülkelerinde Milletvekili Yardımcı Personelinin Statüsü ile lgili Düzenlemeler. Ankara: Türkiye Büyük Millet Meclisi Ara tırma Merkezi.
- e en, H., Basım, H. N. (2006). Örgütsel Vatanda lık Davranı ı Ölçe i Uyarlama ve Kar ıla tırma Çalı ması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Sezgül, . (2010). Liderlik ve Etik; Geleneksel Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Ba lamında Bir De erlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Sı rı, Ü. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Simonsohn, U., Small, D. A. (2008). Friends of Victims: Personal Experience and Prosocial Behavior. *Journal of Consumer Research*, 35, 532-542.
- Simpson, B. (2008). Altruism and Indirect Reciprocity: The Interaction of Person and Situation in Prosocial Behavior. *Social Psychology Quarterly*, 71(1), 37-52.
- im ek, M., Akgemci, T., Çelik, A. (2011). *Davranı Bilimlerine Giri ve Örgütlerde Davranı* . Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sirota, M., Belovicova, Z., Cavojoava, V. (2011). Mindreading and Empathy as Predictors of Prosocial Behavior. *Studia Psychologica*, 53(4), 351-362.
- Stenberg, C. W. (1981). System 4: A Resource for Improving Public Administration. *Public Administration Review*, 674-680.
- Tabachnik, B., Fidell, L. (1989). *Using Multivariate Statistics (2nd Edition)*. New York: Harper Collins.
- Tanör, B. (2000). *Osmanlı-Türk Anayasal Geli meleri*. stanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Ta kın, Ç. ve Akat, Ö. (2010). *Ara tırma Yöntemlerinde Yapısal E itlik Modelleme*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Tekarslan, E. (2002). Davranı Bilimleri. *stanbul Üniversitesi İletme Fakültesi Dergisi*, 113-129.
- Tevrüz, S. (2012). Bilme Yolları ve Bilim Metodu. Tevrüz, Erdem ve Bozkurt. (Ed.). *Davranı larınızdan Seçmeler "Örgütsel Yaklaşım"* (ss.3-21). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tevrüz, S. (2012). Yardım Etmek. Tevrüz, Erdem ve Bozkurt. (Ed.). *Davranı larınızdan Seçmeler "Örgütsel Yaklaşım"* (ss.167-187). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. M., Elving, C. (2006). Apologies and Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics* (63), 195-207.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2013). TBMM Başkanlığı tarafından 2013 Yılı Performans Programı. Ankara.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. *Türkiye Büyük Millet Meclisi Milletvekili Dağılımı*. Erişim tarihi: 12 Aralık 2013, http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim adresinden alınmıştır.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Stresinin Örgütsel Özelemler ve Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tüzün, . (2012). Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar. Sözen ve Basım (Ed.). *Örgüt Kuramları* (ss.11-33). İstanbul: BETA Basım A.Ş.
- Uurlu, O., Hovardolu, S. (2011). Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 1-27.
- Usal, A. ve Kuluhan, Z. (2006). *Davranış Bilimleri "Sosyal Psikoloji"*. İzmir: Barış Yayınları.
- Van Ijzendoorn, M. H., Huffmeijer, R., Bakermans-Kranenburg, M. J., Riem, M. M. (2013). Does Intranasal Oxytocin Promote Prosocial Behavior to an Excluded Fellow Player? A Randomized-Controlled Trial with Cyberball. *Psychoneuroendocrinology*, 38, 1418-1425.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V.Üner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Yeiltepe, M., Türkmen, F., Ayaz, N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.
- Yıldız, A. (2012). *Türk Parlamento Tarihi "TBMM-XXII Dönem"*. Ankara: TBMM Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu Yayınları.
- Yıldız, S., Boz, . T., Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik Tipi ile Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki; Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 215-233.
- Yılmaz, V. (2004). L SREL ile Yapısal Etkilik Modelleri; Tüketici Şikayetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- Yücekök, A. N. (1983). *Türkiye'de Parلمانonun Evrimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayını.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zel, U. (2011). *Ki ilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Zerenler, M. (2011). Örgütsel Sessizlik. Bedük A. (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* (ss.143-166). Konya: Atlas Akademi.

EKLER

Ek A-Uygulanan Anket Metni	149
Tablo A.1: Anket metni.....	149
Ek B-Türkiye Büyük Millet Meclisi	152
Tablo B.1: Ülkemizde Cumhuriyet Senato Seçim ve Tarihleri	154
Tablo B.2: Cumhuriyetin Kurulu undan Bu Yana Yasama Dönemleri, Seçim Tarihleri ve Milletvekili Sayıları.....	155
Ek C-Milletvekili	156
Tablo C.1: TBMM Üye Sayısının Partilere ve Cinsiyete Göre Da ılımı	156
Ek D-Danı man	157
Tablo D.1: TBMM Milletvekili Danı manı Sayısı	157
Tablo D.2: TBMM Danı man E itim Durumu	157

Ek A-Uygulanan Anket Metni

Tablo A.1: Anket Metni

<p><i>Bu anket formu, “Prososyal Davranı ta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danı man li kisi Üzerine Bir Ara tırma” ba lıklı Yüksek Lisans tezi için hazırlanmı tır. Anketimize katılarak görü lerinizi payla tı nız için te ekkür ederiz.</i></p> <p>NOT: <i>Bu bilgiler tamamen akademik çalı ma için toplanmakta olup, katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Saygılarımla</i></p>
--

		Hiçbir zaman	Çok Az	Ara Sıra	Sıklıkla	Sürekli
A a ıda yer alan ifadelerin her birisi, danı manlı nı yaptı nız Milletvekilinin liderlik tarzlarını anlatmaktadır.						
Bu do rultuda Milletvekilinizin bu tarzları hangi sıklıkta kullandı nı dü ünerek, “1-hiçbirzaman”, “2-çok az”, 3-“ara sıra”, “4-sıklıkla”, “5-sürekli” seçeneklerinden bir tanesini i aretleyiniz.						
1	Önemli sorunlar ortaya çıktı nda karı maktan kaçınır.					
2	Danı manlarına babacan ö ütler verip, yönlendirmelerde bulunur.					
3	Uygun görmedi i öneriyi de dikkate alır.					
4	Kendi görü lerine muhalefetten ho lanmaz.					
5	Çe itli konularda danı manının ne dü ündü ünü merak eder.					
6	Görü alı veri i ona göre zaman kaybıdır.					
7	Elde edilen ba arılarda kendi payının daha çok oldu una inanır.					
8	Ortam tamamen karı ncaya kadar hiçbir müdahalede bulunmaz.					
9	Danı manlarından be enmedi i bir öneri geldi inde hemen reddetmeden önce üzerinde tekrar dü ünülmesini ister.					
10	Danı manlarına, babanın çocuklarına gösterdi i ilgi ve titizli i gösterir.					
11	Danı manına her konuda bilgi vermeye özen gösterir.					
12	Son kararı vermekten kaçınır.					
13	Acil konularda sordu unuz sorulara hemen cevap verir.					
14	Yerinin ve a ırlı nın danı man tarafından algılandı ndan emin olmak ister.					
15	Yönetici olarak, tecrübe ve bilgisinin rehber/kılavuz niteli inde oldu una inanır.					

Tablo A.1 (devam): Anket Metni

16	Çok önemli kararları danı manlarının görüşleri ile alır.					
17	Koruyucu ve kollayıcı tavırlar takınmaz.					
18	Kendisine ihtiyaç duyuldu u zaman orada de ildir.					
19	Danı manları için anne/baba gibidir.					
20	Temel çalı ma politikaları ve uygulamalarını kendisi belirler.					

A a ıda yer alan ifadelerin her birisi i hayatınızda inize ve arkadaş larınıza nasıl davrandı nızı anlatmaktadır.		Hiçbir zaman	Çok Az	Ara Sıra	Sıklıkla	Sürekli
Bu do rultuda bu davranı ları ne sıklıkta sergiledi inizi dü ünerek “1-hiçbiri zaman”, “2-çok az”, 3-“ara sıra”, “4-sıklıkla”, “5-sürekli” seçeneklerinden bir tanesini i aretleyiniz.						
1	yerindeki ki ilerın do um günlerini kutlamak ho uma gider.					
2	lerimi olması gerekti i gibi yapmak hedefimdir.					
3	Mesai arkadaş larımın ki isel problemleri ile ilgilenmek hiç bana uygun bir davranı de il.					
4	Çalı ma arkadaş larımla koordineli çalı mak ve sosyal ortamlarda bulunmayı önemserim.					
5	yerindeki arkadaş larıma sık sık yemek ısmarlarım.					
6	Çalı ma kurallarına ve prosedürlerine uygun davranmak bence çok önemlidir.					
7	Kaynakları daha verimli kullanmaya özen ve çaba gösteririm.					
8	htiyacı olan mesai arkadaş larım ve gelen ma dur ziyaretçiler için para toplarım.					
9	ortamında geçici çatı maları kimseye ikâyet etmeden tolere edebiliyorum.					
10	Verilen i i mümkün olan en kısa zamanda tamamlayamazsam rahatsız olurum.					
11	te geçirdi im zamanı etkin ve verimli eilde kullanmaya gayret ederim.					
12	e her gün tam zamanında gelmek çok gerekli de ildir.					

A a ıdaki soruları, size uyan seçene i i aretleyerek cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz a) Erkek b) Kadın
2. Medeni Haliniz a) Bekâr b) Evli
3. Ya ınız a) 24'den az b) 24-35 c) 36-49 d) 50 ve Üzeri
4. E itim Durumunuz a) Ön Lisans b) Lisans c) Lisans Üstü
5. Ankara'ya Geldi iniz Yerle im Birimi a) Köy b) İlçe c) ehir d) Büyük ehir
(Ankara'da Do anlar Büyük ehir ikkını i aretleyeceklerdir)
6. Ne Kadar Süredir Ankara'dasınız a) 1-2 Yıl b) 3-5 Yıl c) 6-10 Yıl d) 11 Yıl ve Üzeri
7. Aile Gelir Durumunuz a) 3.000-4.999 b) 5.000-6.999 c) 7.000-8.999 d) 9.000 Üzeri
8. Danı manlık Öncesi Çalı ma Süreniz a) İlk im b) 0-4 yıl c) 5-9 Yıl d) 10 Yıl ve Üzeri
9. Danı manlık Yaptı nız Süre a) 2 yıldan az b) 2-4 Yıl c) 5-9 Yıl d) 10 Yıl ve Üzeri
10. Kaç Milletvekili ile çalı tınız a) 1 Mlv. b) 2 Mlv. c) 3 Mlv. d) 4 ve Üzeri Mlv.

11. Bir Önceki Çalıştığınız Sektör a)Özel b) Kamu c) STK d) Çalışmadım.
12. Danışman Olduğunuz Milletvekili a)Erkek b) Kadın
13. Danışman Olduğunuz Milletvekili a)Bekâr b) Evli
14. Milletvekilinizin Yaşı a)25-35 b) 36-45 c) 46-60 d) 60 ve Üzeri
15. Milletvekilinizin Eğitim Durumu a) İlk-Orta Öğretimi b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans
e)Doktora ve Üzeri
16. Danışman Olduğunuz Milletvekili a) İktidar b) Muhalefet
17. Milletvekilinizin Önceki İşleri a) Özel b) Kamu c) STK
18. Milletvekili Seçildiği Dönem Sayısı a)1.Dönem b) 2. Dönem c) 3. Dönem ve daha fazla
19. Milletvekilinizin Ailesi a)Ankara'da b) Diğer
20. Milletvekilinizin Bölgesi a) Marmara b) Karadeniz c) İç Anadolu d) Ege
e) G.Doğu Anadolu f) Akdeniz g) Doğu Anadolu

Anketimize Katıldığınız için Teşekkür ederiz.

Ek B -Türkiye Büyük Millet Meclisi

23 Nisan 1920 tarihinde, i gale direni gösteren Türk milletinin iradesi ile kurulan ve “Egemenlik Kayıtsız artsız Milletindir” ilkesine dayanan, Türk milletinin bu iradeyi temsilen verdi i yetki ile yasama görevi yapan anayasal devlet organıdır.

TBMM, do rudan genel seçimle olu ur ve millet adına görev yapar. Anayasanın 108’inci maddesine göre yasama yetkisi, Türk Milleti adına Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından yerine getirilir. Öncelikli görevi, yasama yetkisidir. Bunun yanında bütçe yapma, hükümet için güven ve gensoru oylaması, yani denetleme yetkisi vardır.

Siyaset bilimi literatüründe parlamentoların i levleri; yasama, temsil etme, denetim, siyasal katılımı sa lama, e itme ve siyasal iktidara me ruluk sa lama gibi hususlardır (Yücekök, 1983:124).

Ülkemizde parlamento gelene i yüzyılı a an bir tarihe sahiptir. Bu süreçte meclisimiz bazen tek kanatlı, bazen çift kanatlı, bazen çok partili, bazen tek partili varlı nı devam ettirmi tir.

Ülkemizin modern siyasal sistemi, sürekli de i en bir sosyoekonomik yapı ile dı arıdan alınmı dura an anayasa modelleri arasındaki etkile imin ürünüdür (Karpata, 2012a:7).

Türk toplumu, Osmanlı’nın son iki yüzyılıyla, Cumhuriyet devrinde çok hızlı ve köklü bir ekilde de i mi tir (Karpata, 2012b:14). Bugünkü Türkiye, çe itli etnik kökenlerden gelen halkı, kültürü, dini, siyasi gelene i ve bu gelene e dayalı demokrasi anlayı ıyla Osmanlı’nın devamıdır.

Türk Siyasi tarihinde ilk parlamento, Osmanlı döneminde stanbul’da, 19 Mart 1877’de açılmı tir (Tanör, 2000:155). Bu Meclis, Belçika Anayasasını model alan Kanuni Esasi’ye göre “Meclis-i Umumi” olarak adlandırılır. ki meclisli “Meclis-i Umumi”, ilk Anayasalı ve demokratik nitelikli parlamento hayatına geçi denemesidir.

Türkiye bu Anayasanın kabulü ve kurulan meclisle, Parlamenter sistemle tanı mı ve ilk kez millet, siyasal iktidara ortak olmaya çalı mı tir (Yıldız, 2012:1). “Ayan Meclisi” ve “Meclis-i Mebusan” olmak üzere iki kısımdan olu an bu Meclis ilk oturumunu, 20 Mart 1877 tarihinde Sultanahmet’teki stanbul Üniversitesi binasında yapmı tir. Meclis-i Umumi’nin ilk yasama yılı 3 aydan biraz fazla, ikinci yasama yılı da iki ay sürmü tür (Tanör, 2000:155). Meclis, ubat 1878’de Sultan II. Abdülhamit tarafından süresiz tatil edilmi tir.

Osmanlı devletinde iktidar için mücadele eden gruplar olsa da bunların hiçbirinin toplumun altyapısı ile uyumlu bir ideolojisi veya geni bir sosyal tabanı yoktur (Karpata, 2012a:10). Bu nedenle Sultan II. Abdülhamit 1909 yılına kadar ülkeyi Anayasa’sız yönetmeye devam etmi tir.

30 yıla yakın süren tatil dönemi II. Me rutiyet’in ilanından sonra Osmanlı Mebusan Meclisi’nin yeniden toplantıya ça rılmasıyla son bulur. 17 Aralık 1908 tarihinde Padi ah’ın konu masıyla açılan (Tanör, 2000:183), bu toplantıya katılacak milletvekillerinin tespiti için yapılan seçimlerde ise “Geçici Mebus Kanunu”

uygulanır ve 1942 yılında kabul edilen 4320 Sayılı “Mebus Seçim Kanunu”na kadar 1908, 1912, 1914, 1919, 1923, 1927, 1931, 1935 ve 1939 seçimlerinde yürürlükte kalır.

1908 yılında anılan Geçici Mebus Kanunuyla ilk seçim yapılır. Seçme ya ı 25, seçilme ya ı 30 olan bu seçimlerde sadece vergi ödeyenler oy kullanır. 17 Aralık 1908’de yeniden açılan Meclis, Osmanlı Devletinin 1. Dünya Sava ı’ndan yenilgiyle çıkması sonucunda i gal nedeniyle, 11 Nisan 1920’de resmen kapanır, Mustafa Kemal tarafından, 21 Nisan 1920’de Heyet-i Temsiliye’yi temsilen Ankara’da toplanmaya ça rılır.

23 Nisan 1920 tarihinde Büyük Millet Meclisi’nin toplanmasıyla Türk Siyasal gelene inde yeni bir sayfa açılır. “1921 Te kilat-ı Esasiye Kanunu”nun (1945 Yılında yapılan de i iklikle Anayasa adını almı tır) 4. ve 5. maddelerine göre Büyük Millet Meclisi görev süresi iki yıl olan ve tamamı Vilayetler halkınca seçilen üyelerden olu ur.

1924 Te kilat-ı Esasiye Kanununa göre, (1934 yılı de i ikliklerine kadar) 30 ya ını doldurmu erkek vatanda lar, bu tarihten sonra da 30 ya ını doldurmu kadın-erkek her Türk vatanda ı 4 yıllı ına TBMM üyesi olma ansına sahiptir.

1946 yılında çok partili siyasal ya amın kurulmasından sonra 5 Haziran 1946 tarihinde, 4918 Sayılı “Milletvekili Seçim Kanunu” yürürlü e girer. ki dereceli seçim uygulamasına son veren bu Kanun sadece 1946’da uygulanır. 1950 yılında yapılan 5545 Sayılı yeni “Seçim Kanunu” ile yürürlükten kaldırılır. 1950 seçimlerinde uygulanan Kanun, Milletvekili seçiminin e it, gizli oyla yapılaca ı, oyların sayılmasının ve ayrılmasının açık olaca ı hükmünü getirir ve 1950 seçimleri ile birlikte 1954 ve 1957 genel seçimlerinde uygulanır.

27 Mayıs 1960 tarihinde Milli Birlik Komite’since gerçekleştirilen askeri hareket sonrası, 1924 Anayasası yürürlükten kaldırılıp, meclis tatile gönderilir.

9 Temmuz 1961 yılında halkoyuna sunulurak kabul edilen yeni Anayasa, iki kanatlı bir parlamento yapısı öngörür.

TBMM, 15 Ekim 1961-12 Eylül 1980 tarihleri arasında “Millet Meclisi” ve “Cumhuriyet Senatosu” ekinde iki bölüm halinde çalı ır.

Parlamentonun birinci kanadı, genel oyla seçilmi 150 üye, Cumhurba kanı tarafından atanmı 15 üye ve Milli Birlik Komitesi Üyeleri ile görev süresi dolan Cumhurba kanlarından olu an do al üyelere sahip Cumhuriyet Senatosu, ikinci kanadı ise seçimle olu turulmu 450 milletvekilinden olu an Millet Meclisi’dir.

306 Sayılı “Milletvekili Seçim Kanunu”, ço unluk sistemi yerine nisbi temsil sistemini kabul etmi , seçim çevresi nüfusunun çıkarılacak milletvekili sayısına bölünmesiyle elde edilen çevre barajı uygulamasını ve milletvekillerinin da ıtımında d’Hondt tekni ini benimsemi tir. Bu sistem, 1961 milletvekili genel seçimlerinde uygulanmı , 1965 seçimlerinde, Milli Bakiye sistemi uygulanmı , 1968 yılında kanunun ilk haline dönmü , fakat açılan davada Anayasa Mahkemesinin iptal kararı vermesi sonucunda 1969, 1973 ve 1977 seçimlerinde “Barajsız d’Hondt” yöntemi uygulanmı tır. Ülkemizde Cumhuriyet Senato seçim ve tarihleri tablo B.1de gösterilmektedir.

Tablo B.1: Ülkemizde Cumhuriyet Senato Seçim ve Tarihleri.

CUMHUR YET SENATOSU SEÇİMLERİ		
L GRUBU	SEÇİM	TARİH
A GRUBU	1961 Senato Seçimi	15.10.1961-02.06.1968
	1968 Senato Seçimi	02.06.1968-05.06.1977
	1977 Senato Seçimi	05.06.1977-12.09.1980
B GRUBU	1961 Senato Seçimi	15.10.1961-02.06.1966
	1966 Senato Seçimi	05.06.1966-12.10.1975
	1975 Senato Seçimi	12.10.1975-12.09.1980
C GRUBU	1961 Senato Seçimi	15.10.1961-07.06.1964
	1964 Senato Seçimi	07.06.1964-14.10.1973
	1973 Senato Seçimi	14.10.1973-14.10.1979
	1979 Senato Seçimi	14.10.1979-12.09.1980

12 Eylül 1980 tarihinde, TBMM'ne ait bütün yetkiler geçici olarak Milli Güvenlik Konseyine aktarılmıştır.

7 Kasım 1982 tarihinde halkoyuna sunulan ve kabul edilen 1982 Anayasa'sı iki kanatlı parlamenter yapıyı terk ederek, tamamı genel oyla seçilen tek kanatlı bir parlamento yapısını oluşturmuştur.

Anayasanın ilk halinde 400 milletvekilinden oluşan TBMM, 17 Mayıs 1987 tarihinde yapılan Anayasa değişikliği ile 450 milletvekiline ve 23 Temmuz 1995 tarihinde yapılan değişiklikle de 550 milletvekiline çıkarılmıştır.

Halen TBMM, 550 milletvekilinden oluşmaktadır. 82 Anayasa'sı ayrıca TBMM'yi oluşturulan seçimlerin tarihinde de değişiklik yapmış, seçimlerin 5 yılda bir yapılmasını hükme bağlamıştır. Bu süreçte yapılan 1983, 1987, 1991, 1995, 1999 ve 2002 seçimleri bu hükümlere göre yapılmış ancak, neredeyse teamül haline gelecek şekilde erken seçime gidilmiştir. Sadece 2002 Parlamentosu 5 yıl süreyle çalışmıştır.

21 Ekim 2007'de yapılan değişiklikle seçimlerin 4 yılda bir yapılması hükme bağlanmıştır, 23. Dönem milletvekilleri 4 yıl görev yapmış ve 24. Dönem (2011) genel seçimleri bu kanuna göre yapılmıştır.

TBMM'nin kurulduğu günden bu yana yasama dönemleri ve milletvekili sayıları aşağıda tablo B.2'de gösterilmektedir. TBMM, kurulduğu 23 Nisan 1920 tarihinden 2007 yılına kadar 23 yasama dönemine ayrılır. 2011 seçimleri sonucu oluşan Meclis 24. Dönem olarak halen devam etmektedir.

Tablo B.2: Cumhuriyetin Kurulu undan Bu Yana Yasama Dönemleri, Seçim Tarihleri ve Milletvekili Sayıları.

CUMHURİYETİN KURULU UNDAN BU YANA YASAMA DÖNEMLERİ							
DÖNEM	SEÇİM	ÜYE SAYISI	TARİH	DÖNEM	GENEL SEÇİM	ÜYE SAYISI	TARİH
1.D.		436	23.04.1920-11.08.1923	13.D.	1965	450	10.10.1965-12.10.1969
2.D.	1923	333	11.08.1923-01.11.1927	14.D.	1969	450	12.10.1969-14.10.1973
3.D.	1927	335	01.05.1927-04.05.1931	15.D.	1973	450	14.10.1973-05.06.1977
4.D.	1931	348	04.05.1931-01.03.1935	16.D.	1977	450	05.06.1977-12.09.1980
5.D.	1935	444	01.03.1935-03.04.1939	MGK	Darbe	5	12.09.1980-06.12.1983
6.D.	1939	470	03.04.1939-08.03.1943	KM	MGK-DM		23.10.1981-06.12.1983
7.D.	1943	492	08.03.1943-05.08.1946	17.D.	1983	400	24.11.1983-29.11.1987
8.D.	1946	503	05.08.1946-22.05.1950	18.D.	1987	450	14.12.1987-20.10.1991
9.D.	1950	492	22.05.1950-14.05.1954	19.D.	1991	450	06.11.1991-24.12.1995
10.D.	1954	537	14.05.1954-01.11.1957	20.D.	1995	550	08.01.1996-18.04.1999
11.D.	1957	602	01.11.1957-27.05.1960	21.D.	1999	550	02.05.1999-03.11.2002
MBK	Darbe	38	27.05.1960-25.10.1961	22.D.	2002	550	14.11.2002-22.07.2007
KM	MBK-TM		06.01.1961-25.10.1961	23.D.	2007	550	04.08.2007-12.06.2011
12.D.	1961	450	25.10.1961-10.10.1965	24.D.	2011	550	28.06.2011-----

Ek C-Milletvekili

Demokrasi ile yönetilen ülkelerde, genel seçimler ile seçilerek parlamentoda milleti temsil etme hakkı kazanan ki i dir. Bir çok ülkede iki a amalı meclisler oldu u için milletvekili genellikle alt kanattaki üyeye verilen isimdir. Üst kanadın Senato ekinde olması bu kanattaki üyelerin farklı isimlendirilmesine yol açar. Ülkemizde tek meclis vardır ve TBMM üyeleri, milletvekili olarak adlandırılır. Halk tarafından seçilip meclise gönderilen ve milleti temsil eden ki i olarak da tanımlanır.

Milletvekili genel seçimleri dört yılda bir, serbest, e it, tek dereceli, genel oy esaslarına göre, yargı organlarının yönetim ve denetimi altında yapılır. Seçilen adaylar anayasaya ba lı kalacaklarına dair Türk Milleti önünde yemin ederek 4 yıllı na TBMM üyesi i hakkı kazanır.

Milletvekilleri bir dönem için seçilir. Belirli bir ilden aday olup seçilmelerine ra men, sadece o ili de il, bütün Türk milletini temsil eder.

25 ya mını a an her Türk vatanda ı, milletvekilli i için aday olabilir. Ancak, ilkokul mezunu olmayan, yüz kızartıcı suçlardan hüküm giymi , muaf olmadıkları halde askerlik görevini yapmayan, taksirli suçlar hariç en az 1 yıl a ır hapis cezası hüküm giyen ve terör eylemi nedeniyle hüküm giyenler milletvekili seçilemez.

Milletvekili görevi süresince meclis içinde veya dı nda belirtti i oy, söz ve dü ünceleri ile ilgili yasama sorumsuzlu una sahiptir. Bu hak görev süresi sona erse bile devam eder. Ayrıca görevi süresince sorgulanmama, tutuklanmama ve yargılanmama hakkına yani yasama dokunulmazlı na sahiptir. Bu hakkı, görev süresi ile sınırlıdır. A a ıdaki tablo C.1'de 24. dönem TBMM Üye sayısının partilere ve cinsiyete göre da ılımı gösterilmektedir.

Tablo C.1: TBMM Üye Sayısının Partilere ve Cinsiyete Göre Da ılımı (www.tbmm.gov.tr 12.12.2013).

Milletvekilllerinin Partilere Göre Da ılımı					
PART	Üye Sayısı	Erkek Üye	%	Kadın Üye	%
Adalet ve Kalkınma Partisi	326	280	%85.89	46	%14.11
Cumhuriyet Halk Partisi	134	115	%85.82	19	%14.18
Milliyetçi Hareket Partisi	52	49	%94.23	3	%5.77
Barı ve Demokrasi Partisi	26	18	%69.23	8	%30.77
Ba ımsız Milletvekilleri	6	4	%66.67	2	%33.33
Halkların Demokratik Partisi	4	3	%75.0	1	%25.0
Genel Toplam	548	469	%85.58	79	%14.42

Ek D-Danı man

18.12.2011 Tarih ve 6253 sayılı “Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı Kanunları Teşkilatı Kanunu”, 2919 sayılı TBMM Genel Sekreterliği Teşkilat Kanununu yürürlükten kaldırmıştır. Yeni Kanununun 30.maddesinin 3.fıkrası;

Yasama faaliyetlerinde milletvekillerine yardımcı olmak üzere kadro artırılmaksızın ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın her milletvekili için bir danışman, bir ikinci danışman ve ilave bir personel sözleşmeli olarak çalıştırılabilir. Danışmanın en az iki yıllık yükseköğretim ya da bunlara denkli Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından, ikinci danışmanın en az liseden ve diğer personelin en az ilkokuldan mezun olması ve ikinci danışmanın kamu kurum ve kuruluşları ile kamu tüzel kişileri haiz kurumların personeli olması zorunludur.

6253 Sayılı Kanununun 30. Madde ve 3. Fıkrasına göre TBMM Başkanlığında; 25 Haziran 2013 tarihi itibarıyla 519 milletvekili danışmanı, 517 milletvekili ikinci danışmanı ve 520 tane milletvekili yardımcı (lave) personeli görev yapmaktadır. Tablo D.1’de 25 Haziran 2013 tarihi itibarıyla milletvekili danışman sayısı çalışmaları usullerine göre gösterilmektedir.

Tablo D.1: TBMM Milletvekili Danışmanı Sayısı (25.06.2013 itibarıyla).

25.06.2013 TARİHİ İTİBARIYLA TBMM MİLLETVEKİLİ DANIŞMAN SAYISI						
STATÜ	Kamu Görevlendirme	Kurum ç i Görevlendirme	Açıktan Sözleşmeli	Kamu Sözleşmeli	Kurum ç i Sözleşmeli	Toplam
Danışman	5	5	344	148	17	519
İkinci Danışman	5	5		454	53	517
Lave Personel	2	3	466	45	4	520
Toplam	12	13	810	647	74	1556

TBMM’de görev yapan milletvekili danışmanların eğitim durumuna ilişkin tablo D.2 a a şıdır.

Tablo D.2: 2012 yılı TBMM Danışman Eğitim Durumu (TBMM Faaliyet Raporu 2013).

ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE MİLLETVEKİLİ DANIŞMANLARI (2012)								
STATÜ	İlkokul	Ortaokul	Lise	Önlisans	Lisans	Y.Lisans	Doktora	Toplam
Danışman	1	-		68	407	21	2	499
İkinci Danışman	-	-	132	138	176	11	-	457
Lave Personel	24	40	220	55	163	5	-	507
Toplam	25	40	352	261	746	37	2	1463

Milletvekillere, milletvekilinin idaresi altında ve kişisel işleri için hizmet sunan çalışan “Danışman” olarak tanımlanır. TBMM’de Danışmanlık sistemi, 1993 yılında Bakanlık Divanının aldığı bir kararla;

“Yasama organının ve üyelerinin artan/çeşitlenen faaliyetleri dikkate alınarak Milletvekillere yasama ve ara tırma faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere bir danışman tahsis edilir.”

gerektikçe kamu görevi olarak ifa edilmeye başlanmıştır. Danışman seçme konusu milletvekiline bırakılmış, istihdam etme ve çalıştırma şartlarında, zaman içinde çeşitli düzenlemeler yapılmıştır.

Danışmanlar, 1993 yılından bu yana görevlerini kamu yararına yasama hizmetinin gerektirdiği kamu hizmet gereklerine ve hukuka uygun olarak ifa etmektedirler.

Danışmanlar sözleşmelerinde ifade edilen görev tanımları dışında, milletvekilleri adına fiili olarak birçok çalışmada yapmaktadırlar.

Milletvekillerinin yasama ve ara tırma faaliyetlerinin yanı sıra yapmak durumunda oldukları diğer çalışmalar için de en yakın yardımcıları, danışmanlardır. Gerek komisyon, gerek siyasi parti grupları, gerekse genel merkezlerde almış oldukları görevlerde de danışmanlar aktif ve kritik bir rol oynamakta milletvekilinin temsil gücünü arttırmaktadırlar.

Yüksek çalışma temposu içinde birbirleriyle görüşme, tanıma, birbirlerinin bilgi, birikim ve deneyiminden faydalanma, birbirlerine yardımcı olma imkan ve fırsatını bulamayan danışmanlar, 2005 yılında geniş tabanlı, gönüllülük esasına dayalı, halen dünyada kendi alanında ilk ve tek sivil toplum kuruluşu olan Parlamenter Danışmanlar Derneği (PDD) kurarak siyasi ve sivil platformlarda etkinlik kazanmışlardır. Çok geniş bir mesleki yelpazeye sahip, yabancı dil bilen, yurtdışı deneyime sahip ve akademik kariyer yapan danışmanlar fiili görevlerinin yanında TBMM’nin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, stratejik plan hazırlanması, STK’ların yasa yapma süreçlerine daha etkin katılımı gibi konularda, kurdukları komisyonlar marifetiyle çalışmalar yapmaktadırlar.

22. Dönemde kurulan Parlamenter Danışmanlar Derneğiyle kurumsallaşan danışmanlar, TBMM bünyesinde etkin bir konuma gelmiştir. 23. Dönemde 6253 Sayılı Kanunla milletvekillere ilave yardımcı personel verilmiş ve 24. Dönem başında da uygulanmaya başlanmıştır.

Almanya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, İngiltere, İtalya (Temsilciler Meclisi), Letonya, Lüksemburg, Macaristan ve Slovakya parlamentoları, milletvekillere danışman tahsis etmekte, Estonya, Hollanda, İspanya, İtalya (Senato), Sırbistan, Malta ve Slovenya parlamentoları ise parlamentoda yer alan siyasi parti gruplarına danışman tahsis etmektedir (Encan, 2008:1-38). Bu ülkelerden Avusturya ve Macaristan parlamentoları danışmanların ücretlerini kendi bütçelerinden karşılamakta, Almanya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, İngiltere, Malta, Slovakya ve Slovenya parlamentoları milletvekillere, danışmanlara ödenmek için ödenek tahsis etmekte, Hollanda, İspanya, İtalya, ve Sırbistan danışmanlara verilmek üzere parti gruplarına, ödenek tahsis etmektedir.

Almanya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Hollanda, İtalya’da danışmanlar, milletvekili veya siyasi parti grupları ile sözleşme yapmakta, Finlandiya, Sırbistan, Letonya, Slovakya ve Slovenya’da ise parlamento ile sözleşme yapmaktadırlar.

Ödeneği ayni maddelerle kayıtlı milletvekilleri, Çek Cumhuriyetinde sayı sınırı olmaksızın, Danimarka’da birden fazlasını kendi imkanlarıyla karşılamak kaydıyla

sınırsız, İngiltere’de ödenek sınırları içinde en fazla üç danışman, talya’da en çok iki danışman, Lüksemburg ve Slovakya’da sınırsız danışman çalıştırılabilmektedir.

Ülkemiz parlamentosunda danışmanlar özlük hakları ve ücretleri açısından TBMM ile sözleşme imzalamaktadırlar.

Ülkemizdeki uygulamada milletvekili, danışmanını kendisi seçer. Ve danışmanlarını teoride kanunları ve TBMM Başkanlığının düzenlemelerine göre idare etmek ve yönlendirmekten sorumludur.

Danışmanın görevleri, sekreteryaya hizmetleri, milletvekilinin yasama çalışmalarına yönelik her türlü ara tırma hizmetleri, yasama süreci için hazırlık yapma, kanun teklifi, önerge, yazılı-sözlü soru, konuşma hazırlama, seçmenlerin öneri ve itirazlarıyla ilgilenme, hükümet kurumları, medya, gönüllü ve sivil kuruluşlarla bağlantı sağlama, milletvekilinin istediği konularla ilgili bilgi, belge ve materyal sağlama vb. konuları kapsar.

Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, danışmanların görevlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak farklı olarak Finlandiya Parlamentosunda danışmanlar devlet ve yerel yönetim otoriteleri önünde, STK’larla ilişkilerde milletvekilini temsil edebilirler.

- Milletvekilinin danışman seçme yöntemleri

Milletvekili, seçildikten sonra, TBMM tarafından kendisine yasalar çerçevesinde yardımcı olmak üzere danışman, ikinci danışman ve ilave personel tahsis edilir. Parlamento, bu personelin seçimi konusunda milletvekilini serbest bırakmaz. Vekil çalışmak istediği bireyi TBMM’nin ilgili birimine bildirir ve bireyle kurum arasında bir akit gerçekleştirilir. Her ne kadar sözleşmenin tarafı parlamento olsa da, milletvekili dilediği zaman çalışmaya arkadaşlarını da dâhil edebilir.

Milletvekilleri çalışmaya arkadaşlarını genel olarak arkadaşları ekollerde seçer.

a) Kendi inanç ve görüşlerine göre seçim

Bu metodu kullanan milletvekilleri, kendi ahlakî tecrübelerine, sahip oldukları inanç, kişilik, tutum ve değerlerine dayanarak seçimlerini yaparlar. Çok güvenilir bir tercih yöntemi değildir. Genellikle bu şekilde seçim yapanların dünya görüşleri şüphesiz, sadece inandıkları ve tecrübelerine dayanan durumları algıladıkları için hata yapma ihtimalleri çoktur.

b) Mantıki yargılama ile seçim

Seçim sonrasında milletvekili kendisine başvurmuş danışman adaylarının arasında gerek yüz yüze görüşme, gerekse bırakılan özgeçmişleri inceleyip, soru sorup araştırarak beklentilerine ve yapmayı amaçladığı proje ve çalışmaya usullerine uyup uymadığını, zihninde kurgulayıp yaptığı seçimdir. Elde var olan, gerçekliği kanıtlanmamış varsayım ve düüncelere dayalıdır. Yapılan seçimin doğru olup olmaması, zamana bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Sonuç doğruluk derecesi bilinmeyen ön hükümlere dayanır. Mantıki yargılama sonucu doğru olarak kabul edilir ve bunlar milletvekilinin inandığı gerçeklerdir. Hata yapma olasılığı bu yöntemde de oldukça yüksektir. Milletvekillerinin akrabaları ve seçim döneminde birlikte çalışıp sonra danışmanı olan bireyler ile milletvekiline çeşitli yollarla ulaşımlar bu gruba dahil edilebilir.

c) Bilenlerden-tecrübelilerden yararlanma yoluyla seçim

Öneriyi yapan kişiye duyulan güven temeldir. Güven duyulan kişinin önerdiği danışman adayı, danışman olarak sorgusuz sualsiz kabul edilir. Burada öneriyi yapanın geçerliliği ve güvenilirliği önemlidir.

Bahsedilen bu üç yöntemde elde edilen sonuçlar, seçimi yapan milletvekilinin düüncesinin ürünüdür. Sonucu etkileyen vekilin düüncesi, inancı, tecrübeleri ve mantığıdır.

d) Bilimsel seçim

Di er seçimlerin hepsinin temelinde gözlem vardır. Bilimsel yöntemde de gözlem yapılır. Bu yöntemde adaylarla ön görü me yapılır, özgeçmi i, ki isel özellikleri, bilgi birikimi ve donanımı incelenir, de erlendirilir (Tevrüz, 2012:3-21). Bireysel özellikleri ölçmede kullanılan, i gerekleri ve ki isel boyutları ölçen testler (Zeka testleri, Ki ilik testleri, lgi testleri, Ba arı testleri vb) uygulanır, aday hakkında tüm bilgiler derlendikten sonra, “*Klinik Yargılama*” (her adayla ilgili bilgilerin informel biçimde incelenmesi ve sübjektif karar verilmesi), “*A ırlıklı Birle tirme*” (elde edilen ölçülerin a ırlıklandırılarak her adayın toplam puanının bulunması) veya “*Çoklu Ayırma*” (sürecin her a aması için bir taban ba arı puanı belirlenir, taban ba arı puanının altında kalan adaylar sistematik olarak elenir) yöntemlerinden biri kullanılarak seçim yapılır.

Bireysel davranı ları ve bu davranı ların nedenlerini bireysel nitelik ve özelliklerden hareket ederek incelemek, çe itli testlerle etkinlik ve verimlili e katkıda bulunacak düzeyde danı manın bulunması hususunda yardımcı olur.

dealde ba arılı bir yöntem olsa da TBMM’de uygulanmamaktadır.

ÖZGEÇM

K SEL B LG LER

Adı Soyadı: Mustafa PEK
Uyru u: T.C.
Do um Yeri ve Tarihi: Gündo an 1966
Adres: TBMM Ankara
E-Posta Adresi: mustafaipek007@gmail.com
leti im: 0312 9970707

E T M

Lisans: Ankara Üniversitesi- leti im Fakültesi-1988
Yüksek Lisans: Türk Hava Kurumu Üniversitesi-SBE- letme-2014

MESLEK DENEY M

1988-1995 Ba bakanlık-Ara tırmacı
1995-..... TBMM-Milletvekili Danı manı

YABANCI D L İngilizce