



**ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
MODELİNİN PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN
GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEHLİKELİ
İŞ KOLLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

AHMET SARNIÇ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

TEMMUZ 2017

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNİN
PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK TEHLİKELİ İŞ KOLLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Ahmet SARNIÇ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

AFYONKARAHİSAR 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik Modelinin Prososyal Davranışların Gelişimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Tehlikeli İş Kollarında Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..... / / 2017

Ahmet SARNIÇ

İmza

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNİN PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEHLİKELİ İŞ KOLLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Ahmet SARNIÇ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEMMUZ 2017

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Küreselleşme ile günümüz örgütlerinin içerisinde buldukları yoğun rekabet ortamlarında dönüşümcü liderlere fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların rol-model olarak izledikleri dönüşümcü liderler, her zaman gelişime, yeniliğe ve işbirliğine açık liderlerdir. Söz konusu liderler gerek örgüt içi faktörleri gerekse örgüt dışı faktörleri etkileyen liderlerdir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin çalışan tutum ve davranışlarına da etkileri yüksektir. Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için de çalışanlarının biçimsel rol davranışlarının yanı sıra, fazladan olumlu sosyal davranışlar da sergilemesini gerektirmektedir. Karşılıksız, her hangi bir çıkar beklemeden sergilenen, rol içi ve rol dışı prososyal davranışların gelişiminde de dönüşümcü liderlerin katkısı fazladır.

Bu araştırmada, mermer ve çimento sektörleri olmak üzere, ağır ve tehlikeli iş kolunda faaliyet gösteren örgütler içerisindeki dönüşümcü liderlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar ekseninde; çalışanların prososyal davranışlar sergileme konusunda, dönüşümcü liderlerinden nasıl etkilendikleri araştırılmıştır. Ayrıca çalışanlara ait demografik özelliklerin de prososyal davranışlara etkileri de araştırmaya tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Prososyal Davranışlar, Çağdaş Liderlik Teorisi,

ABSTRACT

A APPLICATION IN HAZARDOUS BUSINESS LINES IN TERMS OF DETERMINING THE EFFECTS OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL ON THE DEVELOPMENT OF PROSOCIAL BEHAVIORS

Ahmet SARNIÇ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

JULY, 2017

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ÖCAL

Today's organizations are in need of more and more transformational leaders in the intense competitive environment they are in because of globalization. The transformational leaders that employees regard as role models are always leaders open to development, innovation and collaboration. These leaders are leaders who influence both intra-organizational and non-organizational factors. At the same time, it has a high influence on the attitudes and behaviors of the transformational leaders. Today, organizations must exhibit extra positive social behaviors of the employees in addition to their stylistic role behaviors in order to achieve success. The contribution of the transformational leaders in the development of in-role and out-of-role prosocial behaviors those are unrequited, without any expectation of interest.

In this study, it was studied that how the employees were influenced by transformational leaders in displaying prosocial behaviors, notably in the marble and cement sectors on the axis of attitudes and behaviors exhibited by transformational leaders in organizations operating in the heavy and hazardous business lines. In addition, the demographic characteristics of the employees were also investigated for their effects on prosocial behaviors.

Key words: Transformational Leadership, Prosocial Behavior, Contemporary Leadership Theory,

ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında yol gösteren, en yoğun günlerinde bile yardımlarını esirgemeyen, bilimsel anlamda her konuda kesintisiz desteklerini hissettiğim, Afyon Kocatepe Üniversitesi için hatta ülkemiz için çok fazlası ile önemli bir bilim insanı olan, hayatının her saatini hatta saniyesini bilime ve öğrencilerine adayan değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL'a en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Sayın Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e ve Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde görev alan tüm saygı değer hocalarıma, bugünlere erişmemdeki yardımları için teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayatımın şekillenmesinde adeta bir rehber gibi her zaman desteğini hissettiğim, aynı zamanda araştırmada kullandığımız ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmasında yardımlarını esirgemeyen, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yabancı Diller Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı Sayın Okt. Engin AYTEKİN'e ve ailesine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doğduğum günden bugüne kadar maddi ve manevi gücünü asla benden esirgemeyen aileme ve asla bitmeyeceğini bildiği anlayışı, desteği, ilgi ve katkılarıyla her zaman yanımda olan eşime sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

TEMMUZ 2017

AHMET SARNIÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN GELİŞİMİ VE TEORİK ÇERÇEVESİ

1. ÇAĞDAŞ LİDERLİK TEORİSİNİN GELİŞİMİ.....	4
1.1. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMI GELİŞİMİ VE KAPSAMI.....	4
1.2. ÇAĞDAŞ LİDERLİK TEORİSİNİN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNİN ÇAĞDAŞ LİDERLİK MODELİ İÇERİSİNDE Kİ YERİ VE ÖNEMİ.....	9
2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	12
2.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ.....	13
2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	16
2.2.1. İDEAL ETKİLEME.....	17
2.2.2. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON.....	18
2.2.3. BİREYSEL DÜZEYDE İLGİ.....	19
2.2.4. ZİHİNSEL TEŞVİK.....	20

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DİNAMİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ.....	21
4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR VE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

1. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	38
1.1. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	39
1.2. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÖZELLİKLERİ VE BOYUTLARI.....	43
1.3. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	47
1.3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	48
1.3.2. ETİK DEĞERLER YAKLAŞIMI.....	51
1.3.3. SOSYAL SORUMLUK YAKLAŞIMI.....	54
1.3.4. HAYIRSEVERLİK.....	56
1.3.5. KURUMSAL YÖNETİM.....	59
1.3.6. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....	61
1.4. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARLA İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR.....	64
1.5. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	66
1.5.1. ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER.....	67
1.5.1.1. İLETİŞİM.....	68
1.5.1.2. KARAR VERME.....	70

1.5.1.3. ÖRGÜT YAPISI.....	72
1.5.1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	75
1.5.1.5. ÖRGÜT İKLİMİ.....	77
1.5.1.6. ÖRGÜT STRATEJİSİ.....	80
1.5.1.7. KURUMSALLAŞMA.....	83
1.5.1.8. EĞİTİM VE ÖĞRETİM.....	86
1.5.1.9. LİDERLİK.....	90
1.5.2. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER.....	91
1.5.2.1. SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER.....	92
1.5.2.2. EKONOMİK FAKTÖRLER.....	96
1.5.2.3. POLİTİK VE YASAL FAKTÖRLER.....	98
1.5.2.4. KÜRESEL FAKTÖRLER.....	102
1.5.2.5. TOPLUMSAL BEKLENTİ VE TALEPLER.....	106
2. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ.....	110
2.1. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	111
2.2. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	116
3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI İLE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN İLİŞKİSİ.....	119
3.1. İDEAL ETKİLEME VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR.....	120
3.2. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR.....	122
3.3. BİREYSEL DÜZEYDE İLGİ VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR.....	123
3.4. ZİHİNSEL TEŞVİK VE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR.....	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNİN PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEHLİKELİ İŞ KOLLARINDA BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM.....	128
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	128
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	128
1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	129
1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	130
1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	130
1.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ.....	131
1.6.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİ İÇİN UYGULANAN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK VERİLERİ.....	132
1.6.2. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR MODELİ ANKET GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK UYGULAMA SONUÇLARI...	139
1.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	148
1.8. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ.....	151
1.9. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ.....	152
2. BULGULAR VE YORUM.....	153
2.1. ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGU.....	153
2.2. KATILIMCILARIN PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİ ALT BOYUT ALGILARINA BAĞLI ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLE.....	157
2.3. KATILIMCILARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUT ALGILARINA BAĞLI ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	161

2.4. KATILIMCILARIN LİDERLİĞİN ALT BOYUTLARI İLE İLGİLİ ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞİMİ.....	165
2.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE ETKİLERİ HAKKINDA YORUMLAMA.....	181
2.6. KATILIMCILARIN PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ALT BOYUTLARI İLE İLGİLİ ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞİMİ.....	182
2.7. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ALGISININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE ETKİLERİ HAKKINDA YORUMLAMA.....	193
2.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNE BAĞLI ALT BOYUTLARIN BİRBİRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ.....	194
2.9. PROSOSYAL DAVRANIŞ MODELİNİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ	199
2.10. PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİ İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ KORELASYON İLİŞKİSİ.....	201
2.11. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİ İLE PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİNE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ.....	205
3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	208
4. KAYNAKÇA.....	215
5. EKLER.....	243

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 1. Kümeleştirilmiş Örgüt İklimi Boyutları.....	22
Tablo 2. Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	133
Tablo 3. Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı.....	133
Tablo 4. Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO Analizi.....	135
Tablo 5. Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri.....	136
Tablo 6. Liderlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları.....	137
Tablo 7. Prososyal Davranışı Gelişimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi.....	139
Tablo 8. Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı.....	140
Tablo 9. Prososyal Davranışı Gelişimi Ölçeğine İlişkin KMO Analizi.....	142
Tablo 10. Prososyal Davranışı Gelişimi Ölçeğine İlişkin Faktör Öz Değerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri.....	143
Tablo 11. Prososyal Davranışı Gelişimi Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları.....	145
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri.....	153
Tablo 13. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	157
Tablo 14. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	162
Tablo 15. Normallik Testleri.....	165
Tablo 16. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algıları Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	165
Tablo 17. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algıları Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	167

Tablo 18. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algıları Algılarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	168
Tablo 19. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algıları Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	170
Tablo 20. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Kıdem Sürelerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	172
Tablo 21. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Yaşanılan Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	173
Tablo 22. Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	176
Tablo 23: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	178
Tablo 24. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algıları Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	182
Tablo 25. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algıları Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	184
Tablo 26. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algıları Algılarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	185

Tablo 27. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	186
Tablo 28. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Kıdem Sürelerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	187
Tablo 29. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Yaşanılan Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	188
Tablo 30. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	190
Tablo 31. Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları.....	191
Tablo 32. Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	194
Tablo 33. Prososyal Davranış Gelişimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Birbirileri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	199
Tablo 34. Prososyal Davranış Gelişimi ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	201
Tablo 35. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ile Prososyal Davranış Gelişimi Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	202
Tablo 36. Dönüşümcü Liderliğin Prososyal Davranışsal Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	205

Tablo 37. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarının Prososyol Davranışsal Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	206
--	-----



GİRİŞ

Liderlerin buldukları sosyal yapı (toplum, kurum ve örgütler) içindeki bireylerin davranışlarına yön verme konusunda etkili oldukları, birçok toplum ve kültürde yaygın olarak kabul edilen bir düşüncedir. Özellikle çağdaş liderlik literatürü konusunda gerçekleştirilen çeşitli araştırmalara ilişkin bulgular, bu yaygın düşünceyi destekler niteliktedir. Öte yandan çağdaş toplumlarda ve bugünün kuruluşlarında, liderlerin hem dünya ölçeğinde, hem de yerel ölçekte, bireylerin taleplerini dile getirmeleri, sorunlarına çözüm üretmeleri, yönetsel strateji ve politikaları belirlerken, toplumsal değerleri daha fazla önemsemeleri beklenmektedir. Ayrıca bireylerin, bugünün örgütlerinde, entelektüel oldukları kadar, duygusal ve toplumsal varlıklar oldukları gerçeğinin daha yoğun bir biçimde farkına varmaları, çalışma yaşamlarındaki beklentilerinin büyük ölçüde duygusal ve toplumsal ihtiyaçlarının bir uzantısı olarak gelişmesine neden olmaktadır. Doğal olarak bireylerin liderler ile ilişkileri de, bu ihtiyaçlara dayalı biçimde gelişmektedir.

Çağdaş liderlik anlayışı ise, lider izleyici ilişkilerini, bireylerin çağdaş toplumların ve örgütlerin bir üyesi olmalarından doğan bu ihtiyaçlara dayalı biçimde açıklamaya çalışmaktadır. Lider izleyici ilişkilerindeki bu eğilimler, liderleri toplumları ve kurumları, insani ihtiyaç ve değerlerin karşılık bulabileceği şekilde dönüştürmeye yönlendirmektedir. Böyle bir dönüşüm, dönüştürücü (transformational) liderlik davranışı ile daha iyi açıklanabilmektedir.

Bireylerin içinde yer aldıkları kurumlarda olumlu sosyal tutum ve alışkanlıklarının sonucu olarak geliştirdikleri prososyal davranışlar ise, yukarıda belirtilen, çağdaş bir toplum ya da bir kurumun üyesi olmaktan doğan ihtiyaçların bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Bu davranışlar, olumlu sosyal davranışlar olarak tanımlanmakla birlikte, hem görev hem de görev dışı konularda, örgütsel ve toplumsal çıkarlar söz konusu olduğunda ödül ve çıkar beklentisine girmeksizin, aynı zamanda bir emir ya da koşula bağlı olmaksızın, sergilenen biçimsel olmayan davranışlar şeklinde adlandırılmaktadır. Biçimsel olmayan bir davranış şekli olarak tanımlanması, yönetsel ya da idari yetkilere bağlı elde edilen yasal güç ve statünün, prososyal davranışların gelişimine katkıda bulunmaktan uzak olduğu izlenimini yaratmaktadır. Bu nedenle, biçimsel yetkilere dayalı geleneksel rol ve görev

davranışı ile prososyal davranışlar geliştirmenin nispeten zor olabileceği söylenbilir. Öte yandan, biçimsel yetkiler olmaksızın, izleyicilerin saygı, duydukları ve örnek aldıkları liderlerin, çalışanların rol ötesi olumlu sosyal davranışlar geliştirmeleri konusunda da etkili olabilecekleri beklenebilir. Bu bakımdan liderlik ve olumlu sosyal davranışlar arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Ancak, alışanlarda olumlu sosyal davranışlar geliştirmede, lider merkezli yaklaşımlar yerine, liderlerin örgütsel dönüşüm ve yeniliği gerçekleştirmede çalışanlar ile birlikte hareket ettiği, onları yeni düşünceler ve anlayışlar geliştirme konusunda teşvik ettiği liderlik davranışları daha fazla önem kazanmıştır. Bu nedenle çalışmada dönüştürücü liderlik yaklaşımı temel alınmıştır.

Dönüştürücü liderler zihinsel teşvik, ideal etki, ilham verici motivasyon ve bireyselleşmiş ilgi boyutlarıyla, pozitif bir örgüt iklimi gelişimine katkıda bulunabilecek şekilde birey davranışlarını etkilemektedir. Dönüştürücü liderlerin teşvik ettiği prososyal davranışlar da pozitif örgüt ikliminin gelişimini sağlayacak ölçüde örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bu bağlamda prososyal davranışların üç alanda örgütsel yaşamı etkilediği iddia edilmektedir (Akgemci ve Yıldız, 2011: 71-96). Buna göre prososyal davranışlar; ilk olarak örgüt içindeki yardımlaşmayı artırır, ikinci olarak çalışanların sorumluluk üstlenme duygularını geliştirir ve son olarak, bireyin örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu davranış ve tutum geliştirmelerini sağlar. Öte yandan, örgüt içinde motivasyonu artırıcı bir etki yaratmasının yanı sıra, çalışanlar arasında işbirliğini sağlaması nedeniyle, ekip çalışmalarının kalitesini de artırabileceği söylenbilir.

Örgütlerde dönüştürücü liderlerin, ideal etkileme ya da karizma gibi özellikler ile birlikte çalışanlar tarafından, saygı duyulan ve örnek alınabilecek bireyler olarak görülmesi, liderlerin örgütlerde prososyal davranışların gelişimini sağlayabilecek potansiyellerini de artırabilecektir. Çünkü prososyal davranış bireyin hem ahlaki ve vicdani hem de, toplumsal değerleri ile ilişki olduğu için, iyi ve örnek insan olmanın gerektirdiği olumlu davranışların, örgüt içi zorlayıcı performans sistemleri ve yoğun rekabet ortamı içinde zedelenmeksizin açığa çıkması için uygun bir iklim yaratılması gerekmektedir. Bu iklimin yaratılmasında dönüştürücü liderlerin önemli bir etkisinin olabileceği kabul edilmektedir.

Bu düşünceden hareketle dönüştürücü liderlerin örgütlerde prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkeni olarak dönüştürücü liderlik davranışı ve dönüştürücü liderliğe ilişkin, ideal etkileme, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireyselleşmiş ilgi boyutları esas alınmıştır. Prososyal davranışlar ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırma için, ağır ve tehlikeli iş kolları olarak tanımlanan mermer ve çimento sektörlerinden anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Araştırma sürecinde çalışanların dönüştürücü liderlik boyutları ile ilgili algıları ve prososyal davranış düzeyleri belirlenerek, iki değişken arasındaki korelasyon ortaya konulmuştur. Ayrıca dönüştürücü liderlik tarzının, prososyal davranışlar üzerinde ne ölçüde belirleyici olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerde dönüşümcü liderlik modelinin prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmanın birinci bölümünde; çağdaş liderlik yaklaşımı kapsamında dönüşümcü liderlik anlayışı ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca dönüşümcü liderliğe özgü temel boyutlar ve dinamikler incelenmiştir.

İkinci bölümde; prososyal davranışların tanım ve özelliklerinin yer aldığı temel kavramsal yapı incelendikten sonra, prososyal davranışlar ile ilişkilendirilebilecek, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal sorumluluk, örgütsel etik, hayırseverlik gibi konular ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, liderlik ve prososyal davranışlar arasındaki ilişki incelenerek, dönüşümcü liderlerin prososyal davranışlar açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütlerde prososyal davranışların gelişiminde dönüşümcü liderliğin etkisini belirlemek için ağır ve tehlikeli iş kollarında gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir.

AHMET SARNIÇ

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN GELİŞİMİ VE TEORİK ÇERÇEVESİ

1. ÇAĞDAŞ LİDERLİK TEORİSİNİN GELİŞİMİ

Bu bölüm içerisinde yönetim tarihi boyunca liderliğin önemi üzerinde durulmasının yanı sıra, çağdaş liderlik yaklaşımlarının hangi liderlik modellerini içerdiği, nasıl geliştikleri ve neleri kapsadıkları hakkında bilgiler verilecektir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, çağdaş liderlik teorisindeki önemi vurgulanacaktır.

1.1. Çağdaş Liderlik Yaklaşımının Gelişimi ve Kapsamı

Günümüzde işletmelerin sayıca artıp, yapısal yönden karmaşıklaşmaları ve küçük işletmelerden şirket tipi büyük yapıları işletmelere yönelmeleri; muhasebe, kuruluş yeri, personel tedarik, pazarlama, vb. konularda uzmanlık kazanmak kadar yönetim konusunu da önemle gündeme getirmiştir. Bu söz konusu alanlarda görülen ve yönetimde yenilik olarak nitelendirilen en temel gelişme; sahipliğin yöneticilikten ayrılması olmuştur. Bununla birlikte örgütlerin başına sermayeyi elinde bulunduran aile fertlerinden her hangi birinin veya siyasal baskınlığı fazla olan kişi veya kişilerin getirilmesinin aksine; yöneticilik ve/veya liderlik yetkinliğine sahip ve bu işi aldığı eğitimler sonucu meslek edinmiş kişilerin görevlendirilmesi veya çalıştırılması ifade edilmek istenmiştir (Şimsek, 2002: 33).

Yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler organizasyon içerisindeki süreçlerle; fakat daha çok organizasyon yapı ve tasarımı ile ilgilidir. Organizasyon konusundaki çalışmalar başlangıçta etkin bir organizasyon yapısının nasıl tasarlanabileceği noktasında yoğunlaşmıştır. Bu konuda ki ilk ayrıntılı teorik yaklaşımlar klasik teori ekseninde gelişmiştir (Koçel, 2003: 375).

19. yüzyılın son çeyreğinin ürünü olan klasik dönem teorisi, bürokrasi kavramı ile başlar. 20. yüzyılın ilk çeyreğinde kendi içinde farklı anlamları olan bilimsel yönetim kuramı ile devam ederek, yönetsel kuram ile tamamlanır. Neo-klasik dönemde ise insan yönetim biliminin merkezine yerleştirilerek, insan ilişkileri yaklaşımı ile bilinmektedir. Söz konusu neo-klasik dönemde, insana verilen değer

tartışma konusudur. Daha sonra durumsallık yaklaşımının ve sistem yaklaşımının hakim olduğu dönem gelmektedir. Post-modern yönetim sürecinde ise çoğunlukla bazı yaklaşımları birbirine karıştırarak bazen de nihilist bir yaklaşımla işletmeleri ve işletmeler içinde faaliyet gösteren yönetimi açıklama uğraşına girmiştir. Bu uğraşın sonuçsuz kaldığını söylemek oldukça zor görünmektedir (Leblebici, 2008: 100). Klasik ve neo-klasik teorilerin yanı sıra liderlik kavramının tarihsel evrimi ise, kısaca şöyle özetlenebilir (Sezgül, 2010: 245).

1950 yılına kadar, liderlik kişinin doğumu ile başlayan, içgüdüsel bir faktör olarak görülmüştür.

1950-1960 yılları arasında çalışanların bireysel davranışları ön plana çıkmış ve bireysel liderlik boyutları oluşturulmaya çalışılmıştır.

1960-1980 yılları arası “olayların ve durumların liderin davranış biçimini şekillendirmesi” anlamına gelen durumsal liderlik yaklaşımının egemenliği altındadır.

1980-1990 yılları arasında, liderin, yetkilerini dağıtan - katılımcı ve karizmatik özellikleri barındırdığını ifade eden “vizyoner liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1990-2000 yılından sonra ise, etik kuralları, ilkeleri ve değerleri merkezinde bulunduran; yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma yöneticisi yaklaşımları çerçevesinde farklı bir liderlik vizyonunun geliştiği görülmektedir.

2000 yılı ve sonrasında ise; liderlik algıları küreselleşme ile değişmiştir ve liderlik algısı örgütler için en temel konu haline gelmiştir.

Aslına bakarsak, liderlikle ilgili yaklaşımlar, temel olarak dört farklı başlık altında toplanabilir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern (çağdaş) yaklaşımlar.

Liderlik ile ilgili ortaya çıkan ilk önemli kuramsal yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramsal yaklaşım, liderlik konusunda, lider ve kişilik arasında ilişkili bağlar kurmaktadır. Özellikler yaklaşımının ortaya çıktığı ilk zamanda, liderlerin bu özellikleri ile doğdukları iddia edilmişse de, zamanla liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceği (veya geliştirilebileceği) kabul

edilmiştir. Özellikler yaklaşımı doğrultusunda iyi bir liderin fiziksel özelliklerini belirlemek amacıyla, birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmalar ile liderin taşıması gereken özellikleri arasında, idare yetisi, zekâsı, karar verme yetisi, güven gibi unsurların olduğu belirtilmiştir (Erdal, 2007: 21).

Davranışsal yaklaşımının temel dayanağı ise; liderin kişisel davranışlarıyla ilgilenmek yerine; liderlik yaparken sergileyeceği tutum ve davranışları ile ilgilenen bir yaklaşımdır. Başka bir deyişle, davranışsal yaklaşım ile liderin davranışları tespit edilerek sergilediği liderliğin sonuçları açığa çıkarılmak istenmiştir. Liderlerin astları ile iletişim yönü, yetki devri, planlama ve kontrol tarzı, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olarak ele değerlendirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımına baktığımızda; en uygun liderlik modelinin durum ve koşullara göre değişeceğini varsaymaktadır. Liderlik davranışını, liderin içinde bulunduğu koşulları da göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre; liderin davranışını içinde bulunduğu koşullarına etkilediğini belirtmektedir. Başka bir deyişle durumsallık yaklaşımı; “liderlik süreci, lider, çalışanlar ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir”. Bu söz konusu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, çalışanların yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, lider ve çalışanlara ait birikimler, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık vb. faktörlerdir (Koçel, 1998: 466).

Liderlik ile ilgili yaklaşımların sonuncusu ise modern liderlik yaklaşımıdır. Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet piyasasında, işletmelerin verimliliğini artırmak için pek çok yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların oluşturulmasında kuşkusuz farklılaşan koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan anlayışının da katkısı olmuştur (Çağlar, 2004: 97).

Gerek örgüt dışı çevrede, müşteri talep ve algı seviyesinde görülen değişiklikler, gerekse yönetim ve organizasyon anlamında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik konusunda yeni yaklaşımların ortaya atılmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Liderlik yaklaşımlarının günümüz koşullarında yeniden ele alınması ile birlikte; karizmatik, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik yaklaşımları ön plana

çıkmıştır. Karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ve liderlik performansı; liderin örgüt hiyerarşisindeki düzeyi ve izleyicilerin uzaklığı, performans değerlendirme yöntemi, örgüte ait iç ve dış çevre yapısı, örgütsel yapı, mevcut teknoloji ve görev özellikleri, kriz, ulusal ve örgütsel kültür gibi çok çeşitli durumsal faktörler tarafından etkilenmektedir (Çağlar, 2004: 98).

1.2. Çağdaş Liderlik Teorisinin Özellikleri

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel liderlik tarzlarının yanı sıra, Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda, liderlik için yeni bir sınıflandırmanın yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu söz konusu sınıflandırma, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “işe yönelik liderlik” (Etkileşimci Liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Harekete geçirici” (dönüşümcü liderlik) tarzlarıdır. Bu ayrım Kurt Lewin’in klasik olan ve daha öncede belirtilen otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik üçlü ayrımına karşı geliştirilmiş liderlik modelleridir (Erdoğruca, 2001: 33).

Özellikle 1980’den sonra hız kazanan küreselleşme olgusu çalışma koşullarının çağın gereklilikleri doğrultusunda değişmesini zorunlu kılmıştır. Gerek çalışma koşullarında gerekse hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçlarında zaman içinde meydana gelen farklılaşmalar, liderlik gibi önemli ve popüler bir alanda da yeni gelişmeleri ve yeni teorileri gündeme getirmiştir (Bakan ve Sözbilir, 2011: 47).

Günümüz işletmeleri yaşanan küresel değişimler ile her alanda yeniden düşünme ve yapılanmaya yönelmektedirler. Bu değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmede en önemli görev ve sorumluluk da lidere düşmektedir. Küresel anlamda yetenekli yöneticilerin çok uluslu şirketlerin gelecekteki başarıları açısından önemli olduğunun belirlenmesi de bu noktadan kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2007: 109).

Aynı zamanda günümüzde iyi yöneticilerin çağdaş liderlik modellerini benimsedikleri ve bu söz konusu liderlerin başarılarının merkezinde sağlam temelli vizyon oluşturma, ekip çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerin bulunduğu ileri sürülmektedir. Liderlik literatürüne nispeten yeni giren çağdaş liderlik modellerinin en belirgin özellikleri, değişimleri yönetmeleridir. Başka bir deyişle, işletme liderleri, işleri oluşturmak, karar vermek gibi günlük işlerin dışında,

bir yapılanmayı idare etmek, çalışma ekipleri oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadırlar (Hacıtahiroğlu, 2012: 864).

Modern zamanlarda faaliyet gösteren iş ortamlarının yönetimi, her zamanki yönetici ve lider profilinin dışında, daha farklı özellikleri ve becerileri olan liderleri gerekli kılmaktadır. Değişim hızının farklılaştığı dünyamızda, liderden beklenen temel beceri ve özelliklerin başında; “değişimi yaratma ve yönetebilme becerisi” daha üst sıralara tırmanmıştır. Liderin değişim yönetimini çok iyi üstlenmesi gerekirken, bu da liderlere kurumsal yapıyı yenilemeyi, iyileştirmeyi, pazar ve müşteri odaklı olmayı, kurumda öğrenmeyi ve katılımı sağlamayı içeren yeni sorumluluklar yüklemekte ve en önemlisi de bilişim teknolojilerini kullanmaları ile; yeni beceriler geliştirmelerini sağlamaktadır (Çalışkan, 2007: 107).

Sosyal bir yönü olan liderlik, diğer çoğu sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Genellikle üzerinde çok durulan, deneysel ortamlarda araştırılan ve oldukça popüler olan liderlik olgusunun geliştirilmesi ve yeni yaklaşımların literatüre girmesi oldukça normal karşılanmaktadır. Günümüze uygun bir liderlik modelinin oluşturulmasına ilişkin çalışmalar ise farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ünal, 2012: 302).

Günümüzü “bilgi çağı” olarak adlandıran ve bundan yaklaşık 50 yıl öncesinde yayımladığı “Büyük Değişim Çağında Yönetim” eserinde Peter F. Drucker, ekonomide ve toplumda gerçekleşen köklü değişimin; bilgi faktörünün, yöneticinin temel kaynağı olması gerektiğini belirtmiştir.

Aynı şekilde, Weber’in legal-rasyonel liderlik tipi olarak adlandırdığı bilgi toplumunda liderlik kavramına göre de, günümüz liderlerinin; bağırıp çağırmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan ve söz konusu vizyonu toplum ile paylaşabilen, toplumla fikir alışverişinde bulunabilen, yönetmek yerine yönlendirmelerde bulunan liderler olmaları gerektiğini savunmuştur (Arat, 1998: 87).

1.3. Dönüşümcü Liderlik Modelinin Çağdaş Liderlik Modeli İçerisindeki Yeri ve Önemi

Yönetim olgusu geçtiğimiz yüzyılda fiziksel kaynakların etkin kullanımı sorununa odaklıyken, insan kaynaklarının üretim kaynakları içindeki öneminin artması ile yeniden tanımlanmaktadır. Günümüzün küresel rekabet dünyasında, yüksek rekabet ortamında bulunan yöneticilerden klasik yönetim faaliyetlerinin ötesine geçerek, sadece yöneticilik değil, aynı zamanda çalışanlar için bir lider olabilme vasfını taşımaları beklenmektedir (Akca ve Eroğlu, 2005: 22).

Başka bir deyişle; her geçen gün liderlik teorilerinde sürekli bir gelişim sağlanmakta ve buna bağlı olarak bazı temaların, beklentilerin önemi azalmaktadır. Klasik yönetime göre, işçilerin verimliliği örgüt için en önemli varlık sebebiyken bugün fazlası ile farklı beklentiler içine girilmiştir. Klasik yönetim ilkelerinde sadece kar amaçlı çalışılabilirken bugün tek başına karlılık, devamlılık için yetmemektedir.

Günümüz örgütlerinde gerek işçilerin verimliliği, gerekse karlılık gibi temalardan daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; çalışanlara vizyon-misyon aşılama, güdüleme, harekete geçirme, değişimlere ayak uydurma, etkin çevresel yaklaşım, sosyal sorumluluklara katkı sağlamak ve değişime destek vermek gibi konular önem kazanmaktadır.

Liderlerin en önemli amaçları, sorumlu oldukları örgütleri başarılı kılmaktır. Liderler, örgütlere en iyi şekilde yön vererek, çalışanları motive ederek ve değişimi yakalayarak amaçlara ulaşmaya büyük katkı sağlarlar.

Wanasika (2006), günümüz liderlerinin, küresel liderler olmaları gerektiğini vurgulamış ve liderliği üç temel amaç altında toplamıştır. Bunlar (Yeşil, 2013: 153);

- Küresel çevrede ayakta kalmak,
- Hisse sahipleri için yeterli düzeyde kar sağlamak,
- İşletmenin büyümesini sağlamak

Aynı şekilde küreselleşen dünyada beraberinde işletmelerin de küreselleşmesini gerektirmektedir. Özellikle başta yöneticiler olmak üzere, tüm çalışanlar küreselleşmenin getirdiği bu dönüşümlerden nasibini almaktadır. 21. yüzyılda, dünya düzeninin yeni aktörleri olarak kabul edilen işletmelerin

faaliyetlerini planlayan, yürüten ve denetleyen yöneticilerin, güncel ihtiyaçlara cevap verebilecek niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden yöneticiler küresel düşünmek ve evrensel değerlere uyum sağlamak durumundadırlar (Karadal, 2002: 1).

Küreselleşmenin gereklerinden birisi de Bozkurt (1998)'e göre; çağdaş dönem liderlerin ve başında buldukları örgütlerin tüm faaliyetlerini “Bilgi Toplumu” ekseninde sürdürmek durumunda olmalarıdır (Şimşeker ve Ünsar, 2008: 1031).

Bilginin en temel üretim faktörüne dönüştüğü, hiyerarşik yapının yatay yönde ilerleyip katılımın tabana yayıldığı, bütünleşmenin arttığı kısacası; örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarında sürekli aynı zamanda da hızlı gelişmelerin yaşandığı bilgi toplumlarında, eski model liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir. Küreselleşmeyle birlikte, toplumsal kültürün, üretim ve tüketim alışkanlıklarının değiştiği gibi; yönetim ve liderlik modelleri üzerinde de bir takım zorunlu değişimleri yaratmıştır. Bilgi çağı içerisinde, insan sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten ve sonrasında üretilen bilgiyi dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. İnsanın odak noktasında bulunduğu bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri yükselmektedir (Yeniçeri, 2002: 57).

Tüm koşulları göz önüne aldığımızda, küreselleşme aşamasında, liderlik algısında da değişiklikler yaşanmıştır. Günümüz liderlik modellerinde paylaşımcı, çalışanlarla karşılıklı iletişim içerisinde olan ve çalışanların sorunlarını çözmeye çabalayan bir yapı ortaya koyduklarını söylemek daha doğru olacaktır. Çalışanların gönüllerini kazanarak sergilenecek liderlik davranışı, daha başarılı ve daha etkili olacaktır. Eğer bir lider küreselleşme sürecinde çokuluslu şirkete görev yapıyorsa; çok kültürlü yapıya uygun bir liderlik modeli benimsemek zorundadırlar (Şimşeker ve Ünsar, 2008: 1042). Önemi artan bu söz konusu temalar aslında, çağdaş liderlik teorilerinden olan dönüşümcü liderlik teorisinin önemseydiği temel taşlardandır.

Literatürde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tanımları Burns (1978)'un yaptığı tanımlara dayanmaktadır. Siyaset bilimcisi Burns'e göre lider; “hem kendisinin hem de çalışanlarının motivasyonunu, hedeflerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını gözeterek amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişidir”. Daha sonra

Burns tarafından ortaya atılan bu iki kavram Bass tarafından örgüt yönetimine uyarlanmıştır (Eraslan, 2006: 5).

Bass'a göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik izleyenleri farklı biçimde etkilemektedir. Çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar bu bulguyu desteklemektedir. Buna göre dönüşümcü lider davranışları, bireysel ve örgütsel başarı üzerinde, etkileşimci liderin davranışlarından çok daha etkilidir. Günümüz örgütlerinin kurumsallaşması, sürekli olarak gelişerek bir bütün olarak yeniden yapılanması için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyicileri etkileşimci liderliğin izleyicilerinden daha fazla çaba gösterir. Bu bakımdan dönüşümcü liderlerin başarı ve başarısızlık arasında önemli bir fark yaratma niteliğine sahip oldukları söylenebilir (Ataman, 2001: 469).

Örgütsel ortamda meydana gelen dönüşümcü liderlik modelinin, işbirliğine dayalı kişisel gelişme imkanları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma veya örgüt için vizyon oluşturma, söz konusu liderlik modelinin temel bir faktörüdür. Bass (1998)'a göre, dönüşümcü liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyoların kavramsallaştırılmasına kaynak olurken aynı zamanda da örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (Çelik, 1998: 447).

Çağdaş liderlik anlayışları incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin, etkileşimci liderlerden daha farklı, daha gelişmiş, bir anlamda “daha çağdaş” bir liderlik tarzının mevcut olduğu görülmektedir. Literatürde, etkileşimci liderlerin tersi olarak ele alınan dönüşümcü liderler; gelecek odaklı bir yapıya sahip olan liderlerdir (Berber, 2000: 43).

Günümüzde örgütlerin kurumsallaşması ve sürekli olarak gelişerek bir bütün olarak yeniden yapılanması için, dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişmelere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır.

Tüm bunlara bağlı olarak; işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğin örgütleri için dönüşümcü liderlik tarzı bir zorunluluk haline gelmiştir. Başka bir

deyişle, son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel faktörler, bu tür bir liderlik tarzının kendilerine özgü taklitlerini gerekli hale getirmiştir (Ölçer, 2008: 127).

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI

İnsanların toplumlar halinde yaşamaya başlamasından itibaren liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış ve birçok teori üretilmiştir. 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar, liderlik çalışmalarında genellikle liderlerin kişilikleri üzerinde odaklanılmıştır. “Büyük adam teorisi çağı” olarak adlandırılan bu süreçte; başarılı liderlerin fark yaratıcı özellikleri, doğuştan gelen zeka, boy ve kendine güven vb. faktörleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, diğer sıradan bireylerden ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için gereken özellikler sıralamasını ortaya çıkarmakta başarılı olamamışlardır (Eraslan, 2003: 11).

Doğal liderlik anlayışının bırakıldığında, genellikle Amerikan davranışçı bilim adamları, Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yaptıkları liderlik araştırmalarında “davranışçılık” modelini ileri sürmüşlerdir. Sonrasında ise; liderlik araştırmalarında etkili olan “durumsallık yaklaşımı”; en etkili liderlik davranışının, insan ve görev yönelimli tutum ve davranışların uyumuyla ortaya çıkacağını savunmuşlardır (Çelik, 2000: 142).

Sosyal bir faktör olan liderlik, diğer sosyal faktörler gibi değişimden etkilenecek yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistemli olarak yoğun şekilde araştırılan “liderlik” konusunun gelişim göstermesi ve yeni boyutların literatür içerisine alınması fazlasıyla olağan karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak günümüz örgütlerine uyan bir liderlik anlayışının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalar, yeni liderlik yaklaşımlarının veya başka bir deyişle çağdaş liderlik modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eraslan, 2003: 4).

Dönüşümcü liderlik teorisi aslında liderlik literatürüne yeni girmiştir. Yeni liderlik değerler dizisinin önde gelen güncel yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teorisi ve araştırmalarında fazlasıyla önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik modeli haline gelmiştir (Keçecioğlu, 2008: 27).

Literatürde dönüşümcü liderliğe ilk olarak Dawnston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında yer verilmiştir. Başlangıçta sosyolojik bir yaklaşım olan dönüşümcü liderlik kavramı, daha sonra siyasi liderler üzerinde araştırmalar yapan ve siyaset bilimci olan James McGregor Burns tarafından tekrardan düzenlenmiştir (Ercan, 2010: 28).

Başlangıçta "liderlik" adını taşıyan kitabında, Burns (1978) tarafından, değişik türlerde siyasi liderleri analiz edebilmek için tanımlanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları, daha sonra Bernard Bass tarafından ele alınarak 1985 yılında işletmelerde de uygulanabilir hale getirilmiştir (Ölçer, 2008: 129).

Liderlik üzerine yapılan araştırma ve çalışmalarda dönüşümcü liderlik kavramı, zamanla işletmeler istenen bir liderlik modeli olarak ön plana çıkmış ve buna karşılık etkileşimci liderlik, yönetim faaliyetlerinde arzu edilmeyen bir liderlik biçimi olarak nitelendirilmiştir (Berber, 2000: 33).

Kavramsal olarak dönüşümcü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemlerde, Downston (1973) ve Burns (1978) yaptıkları çalışmalarda özellikle irade, öz güven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durmuşlardır. Bass (1985) ise bunlara, aile değerleri, güçlü anneler, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme (model oluşturma), güç kullanımına dönük yaklaşımlar, hırs ve idealler gibi çeşitli alt başlıklarda eklemiştir (Bozkurt ve Göral, 2014: 171).

Literatüre baktığımızda, Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği "çok faktörlü liderlik anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurulmuştur. Bu araştırmalar ve nitelendirmeler sonucunda dönüşümcü liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim bilimi alanında, üzerinde çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır (Berber, 2000: 43).

2.1. Dönüşümcü Liderin Bireysel Özellikleri

Yönetim literatürüne baktığımızda, Zel (2001)'in belirttiği gibi, günümüze kadar net bir liderlik tanımının olmaması çeşitli sebeplerle ilişkilendirilmiştir. Bu sebeplerden birincisi; liderlik kavramı birçok farklı disiplinin ilgi alanıdır. İkincisi

ise; söz konusu liderlik kavramına, geçmişteki teorisyenlerin ve günümüz teorisyenlerinin farklı şekilde yaklaşımlarıdır. Modern liderlik yaklaşımları diye adlandırılan liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderlik, örgütsel çevreleri fark etmede, şekillendirmede ve örgüte ait vizyonu yaymada çalışanların ilgisini ve dikkatini amaçlara daha iyi yönelten liderleri kapsamaktadır (Yavuz, 2009: 51).

Modern liderlik izleyicileri üzerindeki etkileri ve bu etkiye ulaşmakta kullanılan davranış biçimi aracılığı ile birlikte tanımlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü modellerinden birisi olan etkileşimci liderlik; gerek Burns'un boyutsal yapı yaklaşımında, gerekse örgütsel boyutta liderliği araştıran Bass'ın tamamlayıcı yapı modelinde, dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderliğin karşıtı olarak ele alınmıştır. Bass ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderliğin, liderin liderlikte; çalışanların ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmelerini sağlamak için onlardan daha iyisini ve daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları söz konusudur (Berber, 2000: 38).

Dönüştürücü liderlik modelinde liderler, çalışanlar açısından bir rol modeli oluşturacak tutum ve davranışlar sergiler. Genellikle lider, çalışanlar tarafından takdir toplayan, saygı gösterilen ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü liderler aynı zamanda zor durumların üstesinden gelerek çalışanlara güven duygusu vermeyi başarabilen liderler olmalarının yanı sıra; örgütsel vizyonun, örgütsel bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da çalışanlara vurgular (Demir ve Okan, 2008: 76).

Dönüşümcü liderliği örgütlerde inceleyerek geliştiren Bass ise dönüşümcü liderlik için; “çalışanların çoğu ihtiyaçlarını karşılayarak, onları örgüt içi süreçlere dahil etme ve motivasyonlarını sağlamanın sorgulamasını yapmak” olarak nitelendirmiştir. Bu nitelemeye göre söz konusu dönüşümcü liderler, değişime hızlı odaklanabilen, gelişime açık ve eskisinden farklı yenilikler keşfetme yönelimlidirler. Bir başka deyişle bilgiye açık liderlerdir. Bu tip liderler, çalışanların ve örgütün gelişimine yardımcı olurken eş zamanlı olarak kendilerini de geliştiren liderlerdir (Taslak, 2008: 130).

Aslında dönüşümcü liderler, çalışanlara vizyon kazandırır ve bu söz konusu vizyona katkıları için ilave görevler verirler. Örgüt kültüründe değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerinden daha da fazlasını yapabilecekleri için onları motive ederler. Böylelikle dönüşümcü bir lider, çalışanlara yapıkları işin önemli olduğu vurgusunu yaparak, kendilerine güvenmelerini de öğretir (Eraslan, 2003: 22).

Aynı zamanda söz konusu liderler, çalışanların ihtiyaçlarında, inançlarında, değer yargılarında değişiklik meydana getirebilen kişilerdir. Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi meydana getirerek, örgütleri üstün verimliliğe ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu çalışanlara kabul ettirmesi ile mümkündür (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34).

Ayrıca, örgüt içerisinde yer alıp oluşturduğu ekiplerin, tüm bireylerinin teker teker ekip ruhuna sahip ve ekibin birikim seviyesini artıracak bireysel kültüre sahip olmalarını sağlarlar.

Tüm bunların yanında; dönüşümcü liderleri davranışsal olarak değerlendirdiğimizde, liderlerde aşağıdaki özelliklerin ön plana çıktığını görmekteyiz (Bektaş, 2016: 46)

- Açık ve cazip bir vizyon oluşturma.
- Vizyon için yeni stratejiler geliştirme
- Oluşturduğu vizyonu anlatma ve yayma
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma
- Rol modeli oluşturarak örnek alma
- Değişimi hızlandırmak için kutlamalar düzenlemek

Geleneksel yaklaşımlar olarak bildiğimiz özellikler, durumsallık ve davranışsal yaklaşımlar, bir bakıma modern çağımızdaki liderlik tarzlarını anlamamızda yetersiz kalmışlardır. Böylelikle modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları literatüre kazandırılmıştır. Ancak modern liderlik tarzlarına ek olarak “karizmatik liderlik yaklaşımı” da yönetim literatürüne girmiştir.

Karizmatik liderliğin, diğer liderlik modellerinden ayırt edilebilmesi daha kolaydır. Çünkü karizmatik liderliğin karakteristik özellikleri, diğer liderlik tarzlarına göre daha az somut nitelik taşımaktadır. Bunun nedeni ise; herhangi bir bireyde karizmatik unsurların birey bazında değerlendirilmesinin güç olmasıyla kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle; karizmaliderin sahip olduğu biretkileme gücü olarak düşünüleceği gibi, liderde bulunmayan ancak çalışanların lider ile uyumlaştırdığı bir etkileme gücü olarak da değerlendirilmiştir (Bell, 2013: 71).

Bass, dönüşümcü liderlik için yaptığı çalışmalarında karizmayı, dönüşümcü liderliğe ait bir boyut olarak ele almıştır. Çünkü Bass'a göre; dönüşümcü liderliğin merkez noktası, zaten etkileyici bir karizmaya sahip olmasıdır (Töremen ve Yasan, 2010: 32).

Başka bir deyişle; dönüşümcü liderliği karizma açısından irdeleyecek olursak eğer, söz konusu liderliğin karizmatik liderlik teorisini de kapsadığını göreceğiz. Çünkü karizma dönüşümcü liderlerin taşıması gereken kilit özelliklerinden bir tanesidir. Temel sebebi ise; dönüşümcü liderin çalışanları dönüştürme isteği ve çalışanlardan beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun için de dönüşümcü bir liderde karizma bir zorunluluktur (Dessler, 2001: 49).

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Bileşenleri

Bass (1985) ABD'deki bir ordu bürosundaki bir örnek üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin merkezini oluşturan ve birbiriyle bağlantılı olan 4 boyut belirtmiştir. Bunlar (Ölçer, 2008: 139);

- İdeal Etkileme
- İlham Verici Motivasyon
- Bireysel Düzeyde İlgi
- Zihinsel Teşvik

Bu alandaki çoğu araştırmacı/yazar dönüşümcü liderliği oluşturan faktörleri bu söz konusu 4 boyut ile incelerken Leithwood ve Jantzi yaptıkları araştırmalarında 6 farklı boyut ortaya atmışlardır. Bunlar ise (Leithwood & Jantzi, 2000: 118);

- Vizyon ve amaçları belirleme
- Entelektüel Uyarım Sağlama
- Bireyselleştirilmiş Destek Sağlama
- Mesleki Uygulamaları ve Değerleri Sembolize Etme
- Yüksek Performans Beklentileri Gösterme
- Kararlara Katılımı Sağlamak için Yapılar Geliştirme

Ancak, dönüşümcü liderlik boyutları yapılan araştırmalar sonucunda, çok faktörlü liderlik anketinde (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanıldığı gibi dönüşümcü liderlik genel anlayış ile 4 boyuttan oluştuğu kabul edilmiş olup bu faktörler ampirik çalışmalarda da doğrulanmıştır (Bass vd., 2003: 208).

2.2.1. İdeal Etkileme

Bernard M. Bass çok faktörlü liderlik anketinde (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) dönüşümcü liderliği analiz ederken, başlangıçta söz konusu liderliğin alt boyutlarını; karizma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım başlıkları altında toplamıştır. Anket geliştirildikçe karizma bileşeninin ideal etkileme ve esin kaynağı olarak motive etme şeklinde iki boyuta ayırdığı görölmektedir (Popper vd., 2000: 268).

Bir liderin çalışanlarını etkileyebilmesi için öncelikle kendi davranışlarındaki iki özelliğe dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi; liderin vermiş olduğu sözler ve öğütler ile kendi davranışları arasında tutarlılık olmalıdır. Bunun yanında ikinci özelliğiyse, çalışanlarıyla anlaşmasını ve herkesle ayrı ayrı ortak noktalarda buluşabilmesini sağlayacak ortamı hazırlamasıdır (Goffee & Jones, 2005: 89).

Lider, belirlediği amaç ve hedeflere başarıyla ulaştığı, izleyenlerin lidere özenme, onun gibi olma ve davranma isteği artacaktır. Lider, izleyenlerine olanaksız gibi görünen amaçlara ulaşabileceklerini göstererek geleceğin misyon ve amaçları için izleyenler üzerinde bir etki kurmaktadır. Bu etkileyici özellik, ideal bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biridir. Bu şekildeki dönüşümcü liderler çalışanlarına yeri geldiğinde kendi kendini yönetme yeteneği kazandırmakta ve aynı zamanda da çalışanlar tarafından karizmatik sayılmaktadır (Murat ve Aıkęöz, 2008: 161).

İdeal etkileme hem lidere hem de izleyene göre tanımlanmaktadır. İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler. Kişisel kazan sağlamak için güç kullanmaktan kaçınırlar ve yüksek ahlaki standartlar sergilerler (Erdener, 2003: 27)

Aslında lider kendisine hayran olunan, güven duyulan, saygı gösterilen bir kişidir. Lider çalışanları için rol-model olurken aynı zamanda da çalışanlara değer verir, onlara saygılı bir şekilde davranış sergiler, örgüte ait misyon, vizyon ve amaçlarını çalışanlarla açıkça paylaşarak, çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturur. Çalışanlar, liderlerini vizyona erişme konusunda elde ettiği başarıları gördükçe liderlerinin tutum ve davranışlarını daha çok örnek almaya başlar ve onun gibi olmaya çalışırlar. İdeal etkileme ile liderler; çalışanların isteklerinin ötesinde fazladan çalışmalarını sağlayarak, örgüt çıkarları için daha özveride bulunmalarını temin ederler (Avcı, 2015: 91).

Dönüşümcü liderler açısından bakarsak eğer, söz konusu liderler, çalışanları için bir rol modeli olacak biçimde davranan, hayranlık duyulan, saygı gösterilen ve güvenilen liderlerdir. İş görenler dönüşümcü lider ile özdeşleşir ve liderlerini taklit etmek isterler (Töremen ve Yasan, 2010: 29).

Bass (1990)'a göre; liderler kendilerine duydukları öz güvenlerini, çalışanlara yansıtırlar, liderin çalışanlar üzerinde oluşturduğu karizma ve esin kaynağı olma özelliği, çalışanların onları önemsemelerini sağlamaktadır. Aslında dönüşümcü bir lider, çalışanların ilerleyen süreçte olmak istedikleri bir imajı ortaya koymaktadır. İş görenlerin gerek özel yaşantılarında gerekse iş yaşantılarında iz bırakabilen dönüşümcü lider, iş görenlerin hayatında yer alan diğer insanlardan daha farklı bir etkiye sahiptir (Yavuz, 2009: 53).

2.2.2. İlham Verici Motivasyon

İkna etme ve meydan okuma özellikleri ile çalışanlarına ilham verip, yeni bir anlayış kazandırmanın yanı sıra anlamlarda kazandıran dönüşümcü liderler, ekip ruhu anlayışını ekip çalışmaları ile destekleyerek heves ve iyimserlik duygularını ön plana çıkarırlar. Böylelikle de çalışanlarını gelecekteki vizyona dahil ederler (Yukl, 1998: 326).

Lider, örgütün belirlediği vizyona ulaşabilmek için, çalışanları motive ederken onlara cesaret verir. Kolay ve anlaşılır yöntemle, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda çalışanları daha çok özveride bulunmaları konusunda teşviklendirir; daha olumlu bir örgüt iklimi için örgüt içerisinde ekip ruhu oluşturarak, heyecan ve iyimserlik duygusunun hakim olduğu bir örgüt iklimi yaratmaya çalışır. Lider, çalışanlarına, çok çalışmaları halinde gelecekte, kendilerini bekleyen güzel sonuçların olduğunu söyler ve bu durumun çalışanlar tarafından hayal edilmesini ister (Avcı, 2015: 92) .

Başka bir deyişle; dönüşümcü lider, harekete geçirme ve ilham verme alt boyutları ile çalışanları fazladan çalışmaya teşvik edecek şekilde davranır. Sürekli heyecan ve iyimserlik sergileyerek, çalışanların gelecekte sahip olacakları alternatifleri düşünmelerini sağlamasıyla meşgul eder (Leithwood & Jantzi, 2000: 121).

Dönüşümcü liderler çalışanlarına ahlaki değerler ve daha yüksek hedefler belirterek, çalışanlarını motive etmeyi başaran liderlerdir. Ayrıca söz konusu liderler, çalışanları eskimiş, yozlaşmış, günün rekabet koşullarına uyum sağlayamayan uygulamalara meydan okumaya davet ederek, onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. Böylelikle izleyicilerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duydukları güveni sağlamaktadırlar (Yavuz, 2009: 54).

Dönüşümcü liderler, izleyenleri için her zaman moral kaynağı olurlar. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturur. Lider tüm çalışanlarını aynı ailenin fertleri gibi göstererek örgüt için ortak vizyon oluşmasını temin eder. Aynı zamanda gelecek için pozitif tutum ve davranışlar sergileyen lider, çalışanları için sürekli teşvik edici bir tutumda sergiler. Aslında liderin tüm bu tutum ve davranışları, izleyicileri için içsel bir motivasyon sağlar (Erdoğruca, 2011: 166).

2.2.3. Bireysel Düzeyde İlgi

Bensimon (1989)'a göre; dönüşümcü lider, danışman veya çalıştırıcı gibi davranıp, gelişme ve başarı için çalışanların her birinin bireysel ihtiyaçlarına özenle dikkat eder (Töremen ve Yasan, 2010: 30).

Başka bir deyişle, çalışanlarının bireysel farklılıklarını ve isteklerini gözetererek, çalışanlara gerekli katkılar sağlayarak, sahip oldukları farklı imkan ve yetenekleri tespit eder ve çalışanların başarabileceği vizyonlar belirler. Bu sayede çalışanlar, sahip oldukları imkan ve kabiliyetlerinin zirvesine ulaşır ve bunları da örgütün başarı ve menfaati için kullanır (Avcı, 2015: 92).

Böylelikle, dönüşümcü liderin bireysel düzeyde ilgi davranışı, izleyicilerin kendilerine saygı duymalarını sağlamayı, onlara yükselme imkanları ve öğrenme fırsatları sunarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı, cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, başarıya ve büyüme ihtiyaçları üzerinde durmayı ve her izleyiciye grubun bir üyesi olarak değil, örgüte önemli katkı sağlayan bir birey olarak ayrı ayrı değer vermeyi, onlara güvenmeyi ve saygı göstermeyi içermektedir (Ölçer, 2008: 144).

İyi bir dönüşümcü lider, çalışanlarını etkili bir şekilde, saygıyla dinler ve kendilerini geliştirme anlamında kendi görevlerini devredebilir. Devredilen görevlerden dolayı çalışanlar ilave olarak yönlendirme veya desteğe ihtiyaç duyarlarsa, süreç değerlendirmelerini görmek için izlenirler. İdeal olarak izleyen çalışanlar kontrol edildiklerini hissetmezler (Lunenburg, 2011: 4).

2.2.4. Zihinsel Teşvik

Lider izleyicilerini; işlerin şuan ki yapılış şekillerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşüncelerini, kurumun ve liderin fikirlerini vb. olguları düşünmelerini ve sorgulamalarını teşvik eder. Dönüşümcü bir lider, karşılaşacağı zorluklarla başa çıkabilmek için, izleyicilerinin alışlagelmiş eski tutum ve davranışlarını sorgulamalarını, aynı zamanda önceden de var olan sorunlar hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylelikle çalışanlar eskiden beri var olan kabullenmeleri ve beraberinde geleneksel çözüm yollarını sorgulayarak mekanik değil, dinamik bir yapının içerisinde bulunurlar (Karip, 1998: 451).

Başka bir ifadeyle, dönüşümcü bir lider, çalışanlarını yaşanan olaylar, durumlar ve sorunlara karşı yeni ve farklı çözüm yöntemleriyle yaklaşmaları için cesaretlendirirken, çalışanlardan sorunları yeniden analiz etmelerini, yaşanan süreçler karşısında farklı bakış açıları ve anlayışlar oluşturarak; problemlerin altında yatan sebepleri farklı bakış açısı yardımıyla tekrar gözden geçirmelerini ister. Tüm bu

süreçte dönüştürücü liderler, çalışanların sunduğu çözümler ve yeni düşüncüler neticesinde kendilerine karşı olumsuz tavır sergilenmemesi, rahatsız edici ve onur kırıcı eleştirilerin oluşmaması için gerekli olan özgür ve hoşgörülü örgüt iklimini hazırlarlar. Aynı zamanda dönüştürücü lider, sahip olduğu olumlu özelliklerin de yardımıyla yeniliklere açık, girişimci unsurları barındıran, olaylara farklı açılardan yaklaşabilen çalışanlar yetiştirir ve geliştirir (Avcı, 2015: 92).

Dönüştürücü lider bir bakıma, başarılarını sorgulayıp, sorunları yeniden yapılandırmak ve eski koşullara yenilikçi yaklaşımlarla çalışanları çaba göstermeye teşvik eder. Bir bakıma çalışanların yenilikçiliklerini pozitif yönde etkiler. Aynı zamanda çalışanların sorunları ortaya koyması ve var olan sorunlara yaratıcı çözüm önerileri bulması için onları teşvik eder. Bu süreç içerisinde dönüştürücü liderin fikir ve düşünceleri, çalışanların fikir ve düşüncelerinden farklı dahi olsa, lider asla çalışanların fikir ve düşüncelerini görmezden gelip, onları topluluk içerisinde eleştirip, kırıcı bir üslup ile konuşan biri değildir (Lunenburg, 2011: 5).

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DİNAMİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Örgüt içi dinamikler, örgütlerin yaşam sürelerini uzatmada ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinde büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt içi dinamikler, faaliyet gösterilen pazarda örgütün içsel gücünü artırırken aynı zamanda rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için örgütler tarafından kullanılabilir (Kunatis ve Mesci, 2013: 369).

Örgüt içi dinamikler olarak adlandırılan, bir örgütün iklimi, kültürü, yapısı, stratejisi, iletişimi, vizyonu vb. kavramlardan oluşan dinamikler tüm örgütlerde farklılık göstermektedir. Örgütün stratejik açıdan başarısı, rekabet alanındaki başarısı genel itibarıyla söz konusu örgütlerin genel durumu soyut özellikler barındıran dinamiklerine bağlıdır.

Örgüt iklimi: Örgütler içerisinde çeşitli yöntemlerle tanımlanmış ve ölçülmüştür. Genellikle örgütün genelinde hakim bir iklimi başka değişle kendisine has havası vardır. Bu hava günlük veya aylık olarak değişen özellik göstermez. Bu durum ise, örgüte belli bir kişilik kazandırmış olur (Efil, 1998: 110).

Cherrington (1994)'e göre, örgütsel iklim karmaşık bir kavram olmasına rağmen, araştırmacılar genel olarak kabul gören bir iklim tanımı ortaya koymuş ve örgüt iklimini oluşturan faktörlerin bir kısmını tespit etmişlerdir. Bunlar; (Karcıoğlu, 2001: 275)

- * Yönetmel değerler
- * Liderlik Tipi
- * Ekonomik Şartlar
- * Örgüt Yapısı
- * Üyelerin Özellikleri
- * Sendikalaşma
- * Örgütün Hacmi
- * İşin Yapısı

Örgütün psikolojik ortamı aslında örgütsel iklimi oluşturan en önemli faktördür. Ertekin (1978) araştırmasında örgüt iklimi boyutlarını özet olarak vermiş ve tüm söz konusu boyutları bir tabloda toplamıştır (Bilgen, 1990: 24).

Tablo 1. Kümeleştirilmiş Örgüt İklimi Boyutları

<u>Bireysel Özellikler</u>	<u>Örgütsel Özellikler</u>	<u>Çevresel Özellikler</u>
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
Yükselme ve ilerleme olanakları	Örgüt politikası	Çalışma koşulları (Sıkıcı, Hoşnut edici)
Kişiyeye verilen önem ve saygınlık	Örgütün amacı	Yönetmel destek
Engelleme	Büyükklüğü	Baskı
Güven Duygusu	Ödül düzeni ve ücret	Uyum
Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Tehlikeyi göze alabilme	Örgütle bağdaşmazlık çok sıkı gözetim ve denetim	
Arkadaşlık ilişkileri	Bildirişme	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Örgütsel açıklık	
	Sorumluluk	

Kaynak: BİLGİN, N. (1990). Örgüt iklimi, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, ANKARA

Tablodan da anlaşılacağı gibi, örgüt iklimi çok yönlü ve değişik unsurların bileşeni olup, örgüte bir kişilik kazandırmakta ve gözlenebilmektedir. Aynı zamanda olumlu bir örgüt iklimine sahip örgütlerin yeniliğe bağlı gelişimleri, günümüz piyasa koşullarında, örgütlerin koşulları kendi lehlerine çevirmeleri için en büyük silahları olacaktır. Fakat yenilik, sadece yenilikçi ortamlarda gelişebilir, elbette ki yenilikçi ortamı çalışanlara hissettirebilme işinin büyük kısmını lider yüklenmelidir.

Çalışanların başarılarını, performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını vb. soyut olguları artırmak için örgüt yönetiminin örgüt ikliminin olumlu algılanmasına katkı sağlayıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu söz konusu tedbirlerin sonucunda çalışanların örgütsel iklim algı düzeyleri yüksek olacaktır. Örgütsel iklim algısı yüksek olan çalışanlar, örgütlerini sahiplenme ve örgütüne karşı bağlı kalma arzuları, literatürdeki karşılığı ile örgütsel bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Tutar ve Altınöz, 2010: 215).

Örgüt Etiği; Günümüz örgütlerinde önemli faktörlerden biriside etik değerlerdir. Aslında etik değerlere olan ilgi çok yeni değildir. Etik; “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin merkezini oluşturan değerler, kurallar gibi olguları “iyi veya kötü” ya da “doğru veya yanlış” gibi ahlaki açıdan inceleyen bir disiplindir”. İş etiği veya literatürdeki diğer adıyla, örgütsel etik is; “iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik kurallar ve standartlar toplamıdır” (Kirel, 2000: 2-3).

Kelley (1995)’e göre, dönüşümcü liderler fazlası ile etkili etik liderler olabilirler. Çünkü dönüşümcü liderler, çalışanlarını motive eder, canlandırır ve eninde sonunda ahlaki olarak gerek yol göstermede gerek liderlikte etiksel istekleri ve insan davranışları olumlu yönde artırır. Zaten dönüşümcü bir lider vizyonunu çalışanlarının ihtiyaçlarıyla, onların istekleriyle, aralarındaki açık iletişimle ve yüksek çalışma motivasyonu ile düzerlerken; ekip kurmada ve örgütsel güven inşa etmede riskten kaçınmadan çalışanlarına liderlik ederler (Banerji & Krishnan, 2000: 407).

Dönüşümcü liderler kararlarında daha dürüst ve daha güvenilir olarak, örgüt içi etik standartları oluşturabilmeliler. Çünkü çalışanlar, aynı etik davranış standartlarının uygulandığı bir örgütte, etik ilkeler yardımıyla hangi davranışların

etik, hangilerinin etik dışı olduğu konusunda ikileme düşmeyeceklerdir. Başka bir ifadeyle, etik değerler ve ilkeler çalışanlara doğru yolu göstermede rehber niteliğinde olacaktır. Ancak unutulmamalı ki, örgüt etiğinin oluşturulmasında, etik ilkelerinin öneminin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Etik ilkelerin tüm çalışanlarca benimsenin içselleştirilmesinde ve buna bağı olarak oluşan örgütsel etiğın yapılandırılmasında dönüşümcü liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir (Doğan ve Karataş, 2010: 32).

Örgüt Kültürü; Aslında tüm liderler hatta çalışanlar belirli bir kültürün yansımasıdır. Güvenç (1984)'e göre kültür dediğimiz faktör: “bilim alanında uygarlık, beşeri alanda eğitim sürecinin ürünü, estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik alanda çoğaltma, üretme ve yetiştirme” olarak ifade edildiğini belirtmektedir (Terzi, 2000: 7).

Son 20 yıldır aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Stephan P.Roddins (1990), “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” demiştir. Rue ve Beyers (1986) ise örgüt kültürünü “örgüt içerisindeki görünmez bir varlık” olarak nitelendirmiş ve örgüt kültürü denen bu görünmez varlığın, “dayanıklı ve genelde yazılı olmayan kurallar” olarak nitelendirmiştir (Bedestenci, Büyükbeşe ve Bakan, 2004: 17).

Korkmaz (2005) ise; liderlerin tutarlı, ahlaki tutum ve davranışlarının, sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulmasında ve örgütün belirlediği vizyona ulaşmasında çok önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü bir liderler, çalışanları ile birlik ve beraberlik içerisinde hareket ederken, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde vizyoner kişiliğiyle, örgütün daha verimli ve sürdürülebilir olması için çalışanların kişisel ve kurumsal gelişimleri için çaba göstererek, temelleri sağlam bir örgüt kültürü oluşturur (Avcı, 2015: 96).

Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin, oluşturdukları örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında da anlamlı bir bağlantı vardır. Öyle ki, dönüşümcü liderlerin

bulunduğu örgütlerde olumlu örgüt kültürünü yenilik yaratmada fayda sağlayacaktır (Jaskyte, 2004: 162).

Dönüşümcü liderler ve astları kendilerini örgüt kültüründen ve örgütün temel değerlerinin sürdürmekle sorumlu görürler. İşe alınan, terfi eden, ödüllendirilen ve bir şekilde örgütte bulunan herkes örgüt kültürüne uymak zorundadır (Bass, 1997: 5).

Aslına bakarsak, örgüt kültürü açısından dönüşümcü lider hem kültürden etkilenmekte, hem de kültürü bir araç olarak kullanıp değiştirebilmektedir. Çünkü örgüt kültürü dönüşümcü liderin neye önem verdiğini ve hangi davranışları desteklediğini işaret etmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 160).

Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderin oluşturduğu örgütsel kültüre uyum sağlayan çalışan, işlerin nasıl yürüdüğünü görüp, yapması ve yapmaması gereken davranışlara daha kolay karar verir. Liderin oluşturacağı örgüt kültürü kurumun amaçlarına ulaşmasında da büyük rol oynarken, örgütlerde güçlü örgüt kültürü ile amaçlarına ulaşmada, değişime ayak uydurmak daha kolay olup, böyle örgütler dönüşümcü liderin ortaya çıkmalarında ve başarılı olmalarında avantaj sağlamaktadır. Çünkü bu tür örgütler de dönüşümcü liderlerin bireysel özelliklerini taşıyan ekip ruhu, yaratıcılık gibi özellikler bulunacaktır. Ayrıca Coff (1997)'e göre de, dönüşümcü liderin sayesinde oluşan örgüt kültürü, çalışanların daha uzun süre örgüte sadık kalmalarını ve örgütsel bağlılıkların artarak örgütleri ile özdeşleşmelerine artmasına neden olacaktır (Gürkan, 2006: 62).

Aslında söz konusu bağlılık ve özdeşleşme liderlerin oluşturacakları stratejilerden de etkilenmektedir. Örgütsel anlamda; strateji ise; “iş gücünün en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamak için, üst düzey yönetim tarafından başlatılan, kader tayin edici doktrin ve kaynak” ifadesidir (Güney, 1998: 258).

Örgüt Stratejisi; Örgütler geleceğini yönetmede ve farklılık yaratmada, çalışanlarına rehberlik edecek liderlere bağlıdırlar. Son araştırmalara göre, en saygın örgütler dahi değişime uyum sağlamak için, başarılı bir strateji uygulamada veya gelecekteki belirsizliklerle baş etmede başarısız olabilirler. Strateji oluşturma konusunda eksik olan örgütlerde, bir karışıklık gözlemlenmektedir. Bu karışıklık liderliğin örgüte ve stratejisine etkisinden kaynaklanmaktadır. Eğer bu tür yönetimsel

ve işlevsel anlamda karışıklık yaşayan örgütler liderlik stratejilerini belirleme veya var olan stratejik planlarını değiştirmezlerse, bu manzara ile daha çok karşılaşılacaktır (Pasmore, 2014: 3).

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme yeteneği, karmaşıklığın ve belirsizliğin olduğu bir dünya ile uğraşmalarından kaynaklanır. şimşek (1997)'e göre, söz konusu dönüşümcü liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışarak, kriz ortamlarında ve sıkıntılı günlerde kendilerini belli ederler. Zor günlerde kendilerini belli etmelerinin temelinde özgüvenlerinin yüksek olması ile gelişmiş vizyon, strateji ve cesaret gibi dinamikler belirleyici faktörler olmuşlardır. Sonuç olarak Shelton'unda (2008) belirttiği gibi; "büyük liderler çok zor karar vermekten korkmayan, cesur insanlardır" (Eraslan, 2003: 23).

Örgüt Yapısı; Liderlerin oluşturdukları stratejilerin yanı sıra tutum ve davranışları da örgütün yapısına etki edecektir. Aslında örgüt yapısı, görev tanımlarının dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin örgütle bütünleştirilerek kontrol edilmesi için yönetimsel bir araçtır. Aynı zamanda tüm örgütler için, örgüt yapısı vazgeçilmez bir araçtır (Demir ve Okan, 2011: 79).

Çünkü örgüt yapısı; "bölümler arası ilişkileri içeren stratejik bir yapıdır". Örgütlenme ile örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluklar kesin olarak belirlenirken, ast ve üst kademeler arasında iletişim kanalları açılarak, emirlerin dağıtılması ve çalışanların yönetilmesi kolaylaşacaktır. Bu sayede işlerin verimli bir şekilde sonuçlandırılması sağlanabilir (Eren, 1993: 110).

Dönüşümcü liderler yeniliğe ve değişime yönelik amaçların, örgütün bütününde benimsenmesi ve tüm çalışanların değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde aktif bir rol oynayabilmeleri için uygun bir ortam hazırlar. Bu tür yapılanma içine giren örgütlerde, dönüşümcü liderlerin destekleyebilecek faktörlerin önem kazanması ile birlikte, dönüşümcü liderliğe olan eğilimlerin de artması söz konusu olacaktır (Özalp ve Öcal, 2000: 225).

Her hangi bir örgütsel yapı ile dönüşümcü liderleri ilişkilendirdiğimiz zaman, dönüşümcü liderliğin uygun bir yapı modelini ortaya çıkarmak, söz konusu liderin bireysel özellikleri nedeniyle yersiz olacaktır. Çünkü dönüşümcü liderler her türlü

örgüt yapı modellerinin içerisinde bulunabilirler. Önemli olan ise bölümler arası koordinasyonun iyi sağlanmış olmasıdır (Güner, 2005: 67).

Vizyon; Dönüşümcü liderlerin bölümler arası olumlu ilişkiler aracılığıyla ve çalışanlar ile oluşturulacakları vizyonlar örgütün tamamına etki edecektir. Uzun dönemde nelerin başarılması gerektiğinin düşüncesi olan vizyon aslında örgütün gelecekteki muhtemel bulunacağı konumu bugünden belirlenmesidir. Anlaşılacağı üzere vizyon, geleceğe yönelik bir tasviri, hedefleri ve öncelikleri, örgütün var olma nedenini barındıran bir dizi ilke ve değeri ve örgütsel başarıyı belirlemeyi sağlayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 53).

Dönüşümcü liderler de çalışanlarını tam yetki devri sağlayarak, onların katılım isteklerini artırarak, yaratıcı fikirlerle, sembollerle ve eğitim gibi yöntemlerle vizyona ulaşmak için motive ederler (Akdemir, 1998: 18).

Ayrıca dönüşümcü liderler örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Aslında söz konusu liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler örgütlerinin strateji ve vizyon sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır (Yavuz, 2009: 54).

Vizyon oluşturmak her zaman dönüşümcü liderliğin merkezinde olmuştur. Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik oluşturarak, bu söz konusu yeniliklerle ilişkili ve uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar geliştirerek o yönde tutum ve davranışlar sergilemek, dönüşümcü liderlerin temel faktörlerini oluşturmaktadır. Liderin yarattığı bu yeni gerçeklik ile çalışanlar örgüt içerisinde yeni anlamlar bulurken, tutumları ve davranışları anlam kazanarak örgütlerinin ve kendilerinin gelecekteki beklentilerini netleştirirler (Eraslan, 2003: 12).

Ayrıca dönüşümcü liderler çalışanları ile örgüt içerisinde yakından ilgilenirler. Bu yüzden söz konusu liderler her zaman çalışanları ile iletişim içerisinde oldukları için.

İletişim; Liderlik sürecinin önemli bileşenleri olan “iletişim” ve “motivasyon becerisi” dönüşümcü liderlikte daha çok öne çıkarak, örgüt için temel stratejileri oluşturmaya yardımcı olmuşlardır. Zaten dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı, en

basit anlatımla “örgüt içerisinde sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir”. Bu amaç doğrultusunda dönüşümcü lider, bir vizyon oluşturur ve bu söz konusu vizyonu çalışanlara aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ortaya çıkar. Aynı zamanda dönüşümcü özelliklere sahip bir lider, sürekli olarak amaçlarını çalışanlara aktarmak, onlarla iletişim kurmak zorundadır. Çünkü izleyenlerini dönüşüm sürecine motive etmek ve inandırmak gibi zor bir görevi vardır (Eraslan, 2003: 18).

Aslına bakarsak dönüşümcü liderler örgütleri için oluşturdukları vizyona netlik kazandırdıklarında, astlarına bu vizyonu sahiplenmeleri ve benimsemeleri için belirli yardımcı basamaklar sunarlar. Bu süreç ise açık iletişimle daha kolay ilerler. Şayet lider, izleyenleri ile açık bir iletişim kurabilirse, izleyiciler liderin bakış açısını ve oluşturmak istediği vizyonu daha iyi anlayacakları için sonuç daha çabuk ve kolay olacaktır (Güner, 2005: 71).

Eğitim; Sonuçlara daha çabuk ulaşmak için dönüşümcü liderler eğitime de önem verirler ve küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik olarak gelişimi dönüşümcü liderler sayesinde eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aynı zamanda insana yapılan yatırım demektir. Aslında bir örgüt için eğitimli insan en zengin kaynağıdır. Bu nedenle firmalar giderek eğitime daha çok önem vermektedirler (Sabuncuoğlu, 2012: 124).

Örgütsel anlamda eğitim; “işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çaba” olarak tanımlanabilir. Söz konusu yetkinlikler ise, başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri ve davranışları içermektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 81).

“Olumlu davranış değiştirme süreci” olarak da tanımlanan eğitim, örgütsel açıdan çalışanların entelektüel birikimleri için fazlası ile önemlidir. Örgüt içindeki başarılı bir eğitim ile çalışanlar iş tanımlarındaki görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde yerine getirebilirler. Ayrıca başarılı bir eğitim, çalışanların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, tutum ve davranışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini artırmaya da yardımcı olur (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 101).

Eğitim konusuna başka bir bakış açısıyla bakacak olursak eğer, o da liderlerin dönüşümcü liderlik boyutlarını kazanmalarına yönelik eğitimler olacaktır. Hautala (2006) ve Epitropaki (2001)'e göre; dönüşümcü liderlik sadece birkaç farklılıkla bireye özgü bir süreç değildir. Başka bir değişle, yöneticiler, örgütleri için önemli pozitif sonuçlar yaratmak için nasıl daha iyi bir dönüşümcü lider olunabileceğini öğrenebilirler (Ölçer, 2008: 165).

Liderliğin kavramsallaştırılmasına yönelik yapılan çalışmalar, liderin değerlendirilmesinde bazı yaklaşımların gelişimine yardımcı oldu. Hallinger, kapsamlı bir “öğretimsel liderlik anketi” hazırladı, Bass (1985) ise, eğitim kurumları dışındaki örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik anket hazırladı ve onu uyguladı. Jantzi ve Leithwood (1996)'a göre tüm bunlar, büyük ölçüde çalışanların liderliğe ilişkin algılarına dayanıyordu (Çelik, 2000: 148).

Barling vd. (1996) ve Kelloway vd. (2000) yaptıkları dönüşümcü liderlik eğitimleriyle ilgili iki önemli araştırmada, dönüşümcü liderliğin eğitim ile geliştirilebileceğini hatta öğrenilebileceğini ortaya koymuşlardır. Kelloway vd. (2000)'de yaptıkları çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin eğitim ve danışmanlık ile artırılabilirliği sonucuna ulaşmışlardır. Epitropaki (2001)'e göre, ise çalışmasında yöneticilere dönüşümcü lider olmaları için önerilerde bulunmaktadır. Bunlar (Ölçer, 2008: 167);

- Bireysel ilgilere önem vermek için zaman ayırın. Kişisel olarak astlara işteki çabalarından dolayı teşekkür edin. Bu güçlü bir motivasyonel etki yaratır.
- Çalışanların işle ilgili problemleri, yeni yollarla düşünmelerini sağlayın. Hazır cevaplar ve çözümler önerme yerine, çalışanlara “ne yapmamız gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusunu sorun. Bu şekilde çalışanların fikirlerini alın ve ayrıca onları karar verme süreçlerine dahil edin.
- Daha fazla heyecan ve iyimserlik verin. Çalışanlara mesajı iletirken “bunu yapabileceğini biliyorum” demek, çalışanların güvenini artırır ve onları daha sıkı çalışmaya teşvik eder.

- Kararlarınızı daha şeffaf verin ve gerekçeleriniz çalışanların nedenleri ile uyum içinde olsun. Karar verirken aynı şartların sürekli kullanımı saygı ve güven oluşturur ve çalışanların liderden ne bekleyeceklerini bilirler.

Anlaşılabacağı üzere, dönüşümcü liderler insan kaynakları açısından veya liderlik açısından nasıl izleyicilerin gelişimine, eğitimine ve becerilerine olumlu katkılar sağlıyorsa; aynı şekilde bir örgüt içerisindeki yöneticiler ve başka liderlik modelini benimsemiş liderde gerekli eğitimleri alarak, günümüzün en etkin liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik modeli ile örgütlerinin başarılarını artırabilirler.

Kurumsallaşma; Dönüşümcü liderler aldıkları eğitimler ile çalışanların sosyo kültürel yaşamlarına da etki edebilir ve olumlu davranışlara sevk edebilirler. Ayrıca örgütlerine kurumsal bir kimlik kazandırarak kurumsallaşma aşamasını hızlandırabilirler.

Örgütlerin, özellikle 1970’li yıllardan sonra makro bir bakış açısı ile incelenmeye başlandığı bilinmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşma yaklaşımı da 1975’li yıllarda gelişen örgütün kurumsal çevresine uyumu ile ele alan sosyolojik bir yaklaşımdır. Aynı zamanda örgütlerin yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir yaklaşımdır.

Öncelikli olarak Jepperson (1991)’a göre, her hangi bir kuruluşu kurum olarak nitelendirebilmek için; onun analitik içeriğine, var olma nedenlerine, ayrıntılarına bakılması ve çoğu yönünün bilinmesi gerekmektedir. Hertler (1992) ise kurumsallaşmayı; “belli toplumsal faktörlerle veya güçlerle alakalı olarak istenilen sosyal ihtiyaçları gidermeye çalışan, insan ilişkileriyle meydana gelen, kendisine has yapı içerisinde bulunan, kavramlar ve düşünceler birleşimi” olarak nitelemiştir.

Kurumsallaşma aslında örgüte ait bir örgüt kültürüdür. Ancak her örgütün bir kültürü olmasına rağmen her örgüt kurumsallaşmıştır anlamı taşımamaktadır. Çünkü kurumsallaşma, “örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin belirli kurallar dahilinde örgüt ile özdeşleştirilmesi halidir”. Başka bir deyişle bir örgütün kurumsallaşmış sayılabilmesi için örgüt kültürünü oluşturan unsurların belirli niteliklere sahip olması gerekir (Alkış ve Temizkan, 2010: 77).

Kurumsallaşma aşamasını başarı ile tamamlamış olan örgütlere bakıldığında, bu örgütlerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip oldukları görülebilir.

Kurumsallaşmaktaki temel amaç, örgüt liderinin sahip olduğu özelliklerin yardımı ile zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Örgüt kültürü ise, örgütün rekabet avantajlarından birisini oluşturmaktadır (Taş, 2002: 13).

Dönüşümcü liderler, kurumsal yapının temel amaçlarına ve değerlerine odaklanarak, bu değerleri kendilerine göre şekillendirirler. Selznick (1997)'e göre, kurumsallaşmış liderler, değerlerin korunması ve geliştirilmesi konusunda uzmandırlar. Bu kurumsallığın korunması, değerlerin ve oluşan kimliğin sürdürülmesi ile sağlanabilir (Güner, 2005; 75).

Mitchell ve Tucker (1999)'a göre, dönüşümcü liderler, yeni kuramsal ilke ve tutumlar oluşturmaya sonrasında ise bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin oluşturulmasında ve kurulmasında görev alırlar. Bu tür liderlik örgütleri misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinden temel değişiklikler önerir (Eraslan, 2003: 20).

Dönüşümcü liderler, kurumsallaşmanın davranışsal boyutlarının olduğunu kabul ederek, getireceği yeni davranış biçimlerinin organizasyona hemen yerleşmeyip, zaman alacağını bilir ve ona göre hareket ederler. Dess vd. (2014)'e göre, dönüşümcü liderler örgütlerde çalışanların alışkanlıklarının, oluşan değer ve tutumlarının, davranış şekillerinin değiştirilmesi için çalışanları motive ederek gerekirse ödüllendirerek teşvik etmelidir (Güner, 2005, 76).

Ayrıca dönüşümcü liderler yapılan değişiklikleri de kurumsallaştırmalıdırlar. Ancak unutulmamalı ki, kurumsallaşmada en önemli nokta dönüşümcü liderlerin hiç çekinmeden geri besleme sisteminin her an çalışır durumda tutması gerekir (Eren, 1997: 403).

Karar Verme; Kurumsallaşmayı başarmış örgütlerde alınacak kararlar da daha sağlıklı olacaktır. Çünkü Rue ve Byers (2003)'e göre, kişiler yaşamlarının her evresinde, gerek sosyal gerekse iş hayatında sürekli olarak karar vermek zorundadırlar. Karşılaşılan bazı sorunların çözümleri basit olabileceği gibi bazı sorunların çözümü birçok faktörün etkilediği karmaşık sorunlar da olabilmektedir (Burmaoğlu, 2014: 340).

Burada önemli olan başka bir konu ise; insanların karar verirken ne yaptıklarıdır. Bu konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalar insanın karar verirken tercihte buldukları üzerine yoğunlaşınca, konu Pareto ve Edgeworth tarafından ele alınmış ve “Rasyonel Tercih Teorisi” ortaya konmuştur. Bu teoriye göre insanlar, tek bir mal üzerindeki yargılarından değil, değişik mal bileşenlerinden yaptıkları tercihlere göre davranmaktadır. Bu durum sayısal fayda analizlerinin de doğmasına yol açmıştır. Yani tercihlerin sıralanması sorunu burada ortaya çıkmıştır (Burmaoğlu, 2014: 342).

Dönüşümcü liderler de aslında kişiliklerinde barındırdıkları dört boyutta (İdeal Etkileme, İlham Verici Motivasyon, Bireysel Düzeyde İlgi ve Zihinsel Teşvik) liderin karar vermeye etkisini görebiliriz. Dönüşümcü bir lider, “ideal etkileme” boyutunda; izleyicilerinin güvenini ve saygısını kazanıp davranışlarını onların isteklerine cevap verecek şekilde sonuçlandırma çabası içerisindedir. Böylelikle izleyenlerin istekleri doğrultusunda da karar vermeyi başarır.

İlham verici motivasyon ise; olumlu düşünmeyi ve işleri yaparken hevesli şekilde yapmayı, yüksek beklentilere ulaşabilmek için iletişimin etkili olmasını, daha önce düşünülmeyen ihtimalleri düşünebilmeyi ifade eder. Lider bazı konularda izleyicileri ile ortak kararlar vererek, onları da fikirleriyle iş akışına dahil edebilir. Böylelikle izleyiciler karar vermede etkili olarak, kendilerini örgütleri için daha değerli hissedeceklerdir.

Dönüşümcü lider, izleyicilerine “bireysel düzeyde ilgi” gösterir. Başka bir deyişle lider, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirir. Lider her bir izleyicisine özel bir çalışanmış gibi hissettirmeye çalışır. Bunun içinde, bazı kararlarında, karar vermeden önce izleyicilerin fikir ve düşüncelerine başvurur. Çünkü dönüşümcü lider her türlü fikir görüşüne açık liderlerdir.

Zihinsel teşvik boyutunda ise; liderler izleyicilerini yaratıcılığa ve yeniliklere teşvik eder. Bazı durumlarda lider, karar vermeden önce izleyicilerin de düşüncelerini alır. Zihinsel teşvik boyutunun başarılı olup olmadığı astların sorunlar karşısında verecekleri kararlarda gizlidir (Erdener, 2003: 28).

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Örgütsel davranışta güç; “yapılması istenilen her hangi bir görevi başka birine yaptırabilme yeteneği veya işleri istenildiği gibi yapabilme yetisi” olarak karşılık bulur. Gücün temel çekirdeğini, başkalarının tutum ve davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilmek oluşturmaktadır. Robbins ve Coulter (2003) gücü, “yöneticinin veya liderin örgütsel davranışları ve kararları etkileme becerisi” olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda örgütleri sorgulamadan, gücün sorgulanamayacağı gibi, gücü sorgulanmadan da örgütler tam anlamı ile algılanıp değerlendirilemezler. Bundan dolayı örgüt başarısının özü, güçte saklı olmasının yanı sıra, örgütler güce ihtiyaç duymaktadır (Koşar ve Çalık, 2011: 586).

Bir örgütün etkinli bir şekilde faaliyet göstererek, hakim olduğu piyasada etkililiğini sürdürebilmesinin temel yolu iyi yönetilmesinden geçmektedir. Bu da liderlerin çalışanları etkileme ve örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirme becerisine bağlıdır. Çalışanları etkilemenin kaynağı ise liderde bulunan liderlik gücüdür Bu süreçte güç, liderlerin çalışanları kendi istediği yöndeki tutum ve davranışlara yönlendirebilme yetisidir. Dolayısıyla güç etkileşimli bir kavramdır. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden bir anlam ifade etmemektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012:1833).

Liderlik ve yönetim alanında en çok tartışılan konulardan birisi de güçtür. Rahim ve Magner (1996)’e göre güç; “bir tarafın karşısındaki bireyin davranış, tutum, düşünce, amaç, değerlerini değiştirmek istemesi ile ilgili bir kavramdır” (Erkuş, 2011: 135).

Güç kaynaklarının çeşitlendirilmesi bakımından birçok sınıflandırma yapılmıştır. Ancak French ve Raven (1968)’in yaptıkları sınıflandırma yaygın kabul görmüştür. Söz konusu bu sınıflandırma da French ve Raven liderlerin çalışanları etkileyebilmesi için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

- Ödül Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Yasal Güç
- Uzmanlık Gücü

- Karizmatik Güç

Yulk (2002) ise French ve Raven'ın güç kaynağı sınıflandırmasını pozisyon ve birey kaynaklı olarak ifade etmişlerdir. Liderin pozisyonundan kaynaklı güçleri; “Ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç” olarak ele alınırken; bireysel güçleri ise; “ uzmanlık gücü ve karizmatik güç” olarak sınıflandırılmıştır (Meydan ve Polat, 2010: 130).

Ödül Gücü; genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin çalışanlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o oranda önemli olmaktadır. Ancak bu gücün uzun süre kullanılması, çalışanlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

French ve Raven (1982)'e göre; gerçekte bu güç, liderin ödül ve kaynaklar üzerindeki yetkisinden kaynaklanmaktadır. Bir liderin yetkisi ile maaş artışları, terfi olanakları, takdir gibi ödüller bulunmaktadır. Liderin söz konusu güç denetimi fiziksel açıdan olmasa da psikolojik açıdan rahatsızlık verebilir. Cribbin (1990)'a göre; maaş artışlarının, terfilerin veya statü sembollerinin verilmemesi, çalışanlar için fiziksel cezalar kadar acı verebilir. Bunun nedeni ise; örgütlerde ödül alan birisinin daha önemli olarak algılanması ve fazladan bir güce sahip olduğunu düşünmesidir (Bayrak, 2001: 30).

Dönüşümcü liderlikte ise; alt boyutlarından olan “bireysel düzeyde ilgi” de olduğu gibi, lider çalışanlarının antrenörü, danışmanı gibi. Böylelikle onları daha yakından tek tek ilgilenererek gelişmelerine yardımcı olurlar. Gelişimleri devamlı kılmak ve pekiştirmek içinde, izleyicilerine karşı ödül gücünü de kullanırlar.

Zorlayıcı güç; literatürde ödül gücünün karşıtı olan, aynı zaman korkuya dayandırılan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderlerin çalışanları istenmeyen veya örgütün yapısı için uygun olmayan davranışları nedeniyle maddi veya manevi zorlamalarını ifade eden bir güçtür. Ancak daha çok manevi bir zorlama olarak tanımlamak daha doğrudur (Koşar ve Çalık, 2011: 586).

Elangovan ve Xie'nin (2000) liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel davranışları üzerindeki etkilerini inceledikleri bir araştırmada, zorlayıcı güç ile çalışanlarda iş stresi artarken, iş tatminlerinin azalttığı belirlenmiştir.

Aynı şekilde zorlayıcı güç ile örgütsel bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir (Erkuş, 2011: 136).

Çalışanlar liderin gücünü makamı ile özdeşleştirmekte ve bu makamı işgal eden kişinin, belirli bir otoritesi ve gücü olduğu kabul edilmektedir (Bayrak, 2001: 26). Lider zorlayıcı güç kullanımı Koçel(2007)'e göre; rütbe indirme, maaş artışını engelleme, davranışları cezalandırma, işten çıkartma vb. olabileceği gibi, maddi ve manevi araçları da içerebilir (Polat ve Meydan, 2010: 131).

Dönüşümcü liderlik modelini göz önünde bulundurduğumuz zaman, söz konusu liderler hata yapmaktan korkmazlar Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun ve her hatadan ders çıkarılması gerektiğinin farkındadırlar (Tengilimoğlu, 2005: 10). Durum böyle olunca da dönüşümcü liderler, çalışanların küçük çapta, telafisi olan hatalarında zorlayıcı güçlerini fazla kullanmazlar. Çünkü dönüşümcü liderin amacı çalışanları örgütten uzaklaştırmak değil aksine her bir çalışanın örgütünü benimsemesini sağlamaktır (Töremen ve Yasan, 2010: 28)

Yasal güç; literatürdeki başka bir adıyla meşru güçtür. Otorite ya da yetki olarak da tanımlanabilir. Yasal güç, örgüt içerisinde ki liderlerin sahip oldukları makam, aynı zamanda sahip oldukları resmi gücü niteler. Yönetici makamının gerektirdiği işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanmaktadır. Diğer çalışanlar ve astlar da bilirler ki yöneticinin emir verme yetkisi, kendilerinin de uyma zorunluluğu vardır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012: 1834).

Bir bakıma, çalışanlar üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter güce bağlı olarak istenilmeden sergilenen davranışlar, özellikle bağımsızlığa ve motive edilmeye ihtiyaç duyan çalışanlarda gücenme ve kaygıya yol açar. Bazı zamanlar çalışanlarına karşı baskıcı, kaba davranışlar sergileyen liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Etkili liderler sınıfında bulunan dönüşümcü liderlikte, çalışanlara karşı isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar (Eraslan, 2004: 156).

Liderin “pozisyon kaynaklı güçleri” ne baktığımız da ise; uzmanlık ve karizma gücü olmak üzere iki güç unsuru karşımıza çıkmaktadır. Uzmanlık gücü ile karizmatik güç, lider ve çalışanı arasındaki etkiyi olumlu yönde etkilerken, ilişkilerin gelişmesini destekleyebilir. Aynı zamanda Rahim (1989) tarafından yapılan bir

araştırmada, liderin uzmanlık ve karizmatik g¼c¼n¼ kullanması ile çalışanların daha fazla tatmin oldukları ve çalışanların bundan dolayı liderin isteklerine daha fazla uyma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir (Erkuş, 2011: 135).

Nahavandi ve Malekzadeh (1999)'e g¼re, karizma ve uzmanlık g¼leri ¼rg¼tsel yapılarla bağlı olmadıkları için, liderler ve çalışanları için daha etkili ve kalıcı g¼ kaynaklarındandır (Koşar ve alık, 2011: 587).

Uzmanlık g¼c¼; liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın çalışanlar tarafından kabul edilmesiyle elde edilen g¼t¼r (Bakan ve B¼y¼kbeře, 2010: 76). Eğer alışanlar liderlerinin uzmanlık g¼c¼ne inanırsalar, ona karşı tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkar şekilde olacaktır. Schermerhorn vd. (2000)'e g¼re uzmanlık g¼c¼, "aslında çalışanlar bireysel olarak sahip olmadıkları fakat sahip olmaya ihtiyaç duydukları bilgi, deneyim veya birikime; liderlerinin sahip olduğuna inandıklarından dolayı, liderlerin çalışanları kontrol edebilme yeteneğidir". Fakat burada bir lideri diğer liderlerden ayıran temel fakt¼r ise uzmanlık g¼c¼n¼n g¼receli olmasıdır. Dolayısıyla s¼z konusu g¼ fakt¼r¼n¼n sınırları kesin değildir (Koşar ve alık, 2011: 587).

D¼n¼ř¼mc¼ liderlikte ise; liderlerin her zaman yeniliğe ve bilgiye açık olmalarından dolayı, kendi uzmanlıklarını, bilgi ve becerilerini zaman ile devamlı şekilde artırarak ¼rg¼t içerisindeki çalışanlar tarafından alanlarındaki uzmanlık g¼leri hissedilebilir.

Karizmatik g¼; Iacocca'ya (2007) g¼re, "alışanların liderin peşinden gelmesine olanak sağlayan esin verme yeteneğidir". Karizma rahat davranmayı, bireysel g¼veni, karşısındakinin ¼zerinde bir etki bırakmayı içermektedir. Bu anlatımda karizma Karaman (1999)'a g¼re, "bireyin başkalarının davranışlarına tepki vermesi yerine, başkalarının bireyin davranışlarına karşı tepki vermesini sağlama yeteneğidir" (Koşar ve alık, 2011: 587).

Aslında bu g¼c¼n kaynağı liderin kişiliği ve iletişim yeteneği ile ilgilidir. Karizmatik g¼ce sahip bir lider taktir edilen, saygı duyulan ve rol model olarak g¼r¼len kişilerdir. Bu g¼ uzmanlık g¼c¼ne benzemekle beraber uzmanlık g¼c¼nden daha az bir g¼zetim gerektirmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1834).

Dönüşümcü liderlere baktığımız zaman, literatürde kabul görmüş en temel özelliklerinin başında vizyon oluşturmak gelmektedir. Liderin oluşturduğu vizyonu izleyicilerine aktarması ve örgütün geneline vizyonu benimsetmesi de ayrı bir öneme sahiptir. Vizyonunu örgütüne benimsetmiş dönüşümcü liderler, arkasında çalışanlarını takipçileri, destekleyicileri olarak görecektir. Çünkü çalışanların liderlerini takip ederek kendilerini ve örgütlerini geliştirme fırsatı yakalayacaklardır. Böylelikle, çalışanların dönüşümcü bir lideri takip etmelerindeki en temel sebep dönüşümcü liderin karizmatik bir etkiye sahip olmasıdır.

Bunun yanı sıra yönetim literatüre baktığımızda çoğu araştırmacı karizma etkisini, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olarak ele almışlardır. Çünkü; izleyiciler, dönüşümcü liderlerini heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi öğeleri harekete geçirebilme konusunda başarılı bulmaktadırlar (Eraslan, 2003: 10). Bunun temel sebebi de gene dönüşümcü liderlerde bulunan karizmatik gücün etkisidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLAR VE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

Araştırmanın bu bölümü içerisinde, Amerika’da 1970’li yıllarda yönetim literatürüne dahil edilen, ancak ülkemizde son yıllarda araştırma konusu olmaya başlayan prososyal davranışların örgütsel açıdan tanımından ve öneminden bahsedilecektir. Ayrıca, çoğu araştırmacının birbiri yerine kullandığı, prososyal davranışlara benzeyen diğer davranışlar üzerinde durularak; prososyal davranışların nasıl ve hangi yönlerden farklı olduğu tespit edilecektir. Tüm bunlara ek olarak son başlık altında, örgüt içi ve örgüt dışı güç kaynaklarının prososyal davranışların gelişimine etkisi üzerinde durulacaktır.

1. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Literatüre “herhangi bir şekilde ödüllendirilme beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme davranışı” olarak geçen prososyal son dönemlerde çoğu araştırmanın dikkatini çekmektedir ancak; bireyin hangi davranışı hangi niyet içerisinde yaptığını ölçümlemek zor olduğu için çalışma alanı çok genişleyememiştir. En yalın tanımı ile “herhangi bir şekilde ödüllendirilme beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme davranışı” olarak tanımlanan prososyal davranışlar sosyoloji, psikoloji gibi çoğu disiplinin araştırma konusu olmuştur.

1970’li yıllarda özellikle Amerika’da yoğun bir şekilde araştırılan prososyal davranışlar okul öncesi çocuklarda, ergenlik çağındaki çocuklarda ve üniversite öğrencileri üzerinde fazlası ile araştırılmıştır. Araştırmacıların söz konusu yaş gruplarına önem vermelerinin temel sebebi ise; prososyal davranışların çocuklara ve genç yaş grubundaki bireylere kazandırılabilmesi varsayımı olmuştur.

İçerisinde hayırseverlik, yardımseverlik, olumlu sosyal davranışlar gibi diğer tür davranışları da barındıran prososyal davranışlar en fazla kabul görmüş haliyle rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar olarak sınıflandırılmıştır.

Rol içi davranışlara örnek vermek gerekirse eğer; okul öncesi bir çocuğun sınıfına yeni gelen arkadaşına yardımcı olması veya işletmelerde yeni göreve başlayan bireye diğer iş arkadaşlarının yardımcı olması olarak örneklendirilebilir. Rol

dışı prososyal davranışlarda ise; okul öncesi bir çocuğun oyun hamurunu kaybeden bir arkadaşıyla kendi oyun hamurunu paylaşması rol dışı prososyal davranış olarak nitelendirilirken aynı şekilde işletmelerde çalışan bir personelin de gereksiz yere yanan ışığı kapatması rol dışı prososyal davranışlar olarak nitelendirilebilir.

1.1. PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN TANIMI VE ÖNEMİ

Yönetim tarihine baktığımız zaman klasik yönetim tarihinde insan sadece kas gücü ve robot demektir. Düşünemez, sorgulayamaz yalnızca çalışır. Neo-Klasik döneme gelindiğinde ise çalışan ihtiyaçları, duyguları olan sosyal bir varlık olarak nitelendirilmiştir.

Çalışanın değeri anlaşıldıkça, çalışana verilen değer de artmıştır. Öyle ki bugün tüm dünyada çalışanlara haklar verilmiştir. Çalışan sadece işini yapsın, düşüncesi yıkılmış ve çalışanlardan karşılıksız fazladan sorumluluklar beklenmiştir.

Son yıllarda ise “**prososyal davranışlar**” tanımı gerek örgütler içerisinde gerekse toplumsal alanlarda sık kullanılmaya başlanmıştır ve literatüre yeni yeni giren bu kelime birçok anlam bulmuştur. Örneğin, “**olumlu kişiler arası ilişkiler**” olarak da adlandırılabilir ki bunlar, empati, işbirliği, paylaşma gibi diğer insanların mutluluğu ile ilgili ve diğer insanların yararına olan duygular olarak düşünülmektedir. Prososyal davranışta bir bedel ödeme, fedakarlık veya risk söz konusudur.

Prososyal davranışlar, ilk defa 1970’li yıllarda işletme yönetimi literatürüne dâhil olmuş ve son zamanlarda yurtdışında en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Prososyal davranışlarla ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışın sergilenmesine neden olan veya bireyleri bu davranışa yönlendiren faktörler konusunda yapılmıştır (Akgemci ve Yıldız, 2011: 82).

Sosyolojik açıdan çocukları ele alırsak; arkadaşlarından biri oyun hamuru küçük olduğu için ağlayan bir çocuğa kendiliğinden oyun hamurundan bir kısmını vermesi prososyal bir davranıştır. Çünkü oyun hamurunu veren çocuğun burada herhangi bir ödül beklentisi yoktur ve yapılan araştırmalar sonucunda prososyal davranışların iki yaşından itibaren sergilenmeye başladığı ortaya konulmuştur (Özcan, 2016: 492).

İnsan tek başına doğmuş olmasına rağmen tek başına yaşayamayan bir varlıktır. İnsanın biyolojik bir varlık halinden sosyal bir birey haline dönüşmesi

birçok faktöre bağılı olarak değişmektedir. İçinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve kültürel Şartların sürekli etkisi altında bulunan insan, bu etkenlerin karmaşık etkileşimi sonucunda bir birey olarak varlığını ortaya koyar ve geliştirir. Bireyin hayatındaki gelişiminin önemli boyutlarından birisini sosyal yönü oluşturmaktadır (ekin, 2013: 35).

Yeni doğan birey, fiziki, bilişsel, akademik ve dil gelişimi açısından ne kadar gelişmiş olursa olsun, sosyal iletişimde güçlük yaşıyorsa, sosyal gelişim bakımından sorun yaşıyor anlamını taşımaktadır (ekin, 2013: 36).

Prososyal davranışlar, bireyin sosyalleşme aŐamalarının temelini oluşturan faktörler içerisinde bulunmaktadır. Aynı zamanda prososyal davranış araştırmalarının, daha çok ocuk ve ergenlik dönemlerindeki kişiler üzerinde yapıldığı ve ilgili çalışmalarda genellikle prososyal davranış üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, saldırganlık, anti sosyal davranış, empati gibi değişkenlerin rolünün incelendiği gözlenmektedir (Yıldız, Taştan ve Yıldırım, 2012: 216).

Sosyolojik açıdan, prososyal davranışların ölçülmesi için birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin; yolda yürürken cüzdan bulan kişilerin polise teslim etmesi veya kadına Őiddet temalı ölçümlerde sokak ortasında saldırıya maruz kalan kadın için çevrede ki insanların polisi araması veya doğrudan olaya müdahale etmeleri sosyolojik açıdan prososyal davranış modelini kapsamaktadır.

Kim ve Stevens (1987)'göre; toplum, içindeki bireylerin iyiliğini koruyan, destekleyen gelenek ve görenekler üzerine kurulmuştur. Başka bir açıdan bakarsak eğer, toplumu oluşturan en temel yapı taŐlarının başında kültürler gelmektedir. Gelenek, göreneklerin yardımı ile yetişkin ve çocuklara toplum içindeki diğer bireylere karşı olumlu yaklaşmaları öğretilir, toplumda sosyalleŐmeleri sağlanır. Zaten literatürde kabul görmüş en temel görüşlerin başında, insanların prososyal davranışları ilk önce ailesinden ğrendiğidir.

Örneğin, Wilson (1975)'a göre; insanlarda prososyal davranışın genetik olarak ortaya çıktığı ileri sürmüştür. Buna göre bu tür davranışlar insan doğasının bir parçasıdır, yaŐamımızı srdrmemizde büyük rol oynarlar ve öğrenilmek zorunda değildirler (ekin, 2013: 4).

Yardımlaşma ve paylaşma gibi sosyal davranışlar, bireylerin toplumla sosyal bağ kurmasını ve bu bağın sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini kolaylaştırır. Davranışları belirleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar, normlar, toplumu ve bireyleri olumlu şekilde yönlendiren öğelere sahiptir. Örneğin; tüm kültürlerde, hatta dinlerde insanların başka insanlara yardımda bulunması, iş birliği yapması önemli değerler ve kutsal davranışlar arasındadır. Aslında biçimsel olan veya olmayan kurallar, normlar, toplum gelenek ve görenekleri, son yıllarda önemi anlaşılan prososyal davranışların da kaynağını teşkil etmektedir (Uzmen ve Mağden, 2002: 196).

En kolay ve basit tanımıyla prososyal davranışlar; “herhangi bir şekilde ödüllendirilme beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme davranışıdır”. Diğer bir deyişle, size herhangi bir karşılık sağlayabileceği düşüncesi ile bağışta veya yardımda bulunursanız, ya da birilerini etkilemek, gösterişte bulunmak için para yardımı yaparsanız, bu gerçek anlamda asla bir prososyal davranış örneği değildir. Olumlu bir sosyal davranış olabilir; ancak karşılık bekleme söz konusu olduğu için asla Prososyal davranış olarak nitelendirilemez (Freedman, Sears & Carlsmith, 1976: 261).

İnsan gerek dini yönden gerekse sosyal ve beşeri yönden ele alındığında davranışlarının altında yatan temel nedenleri tanımlamak zor olabilir. Prososyal davranışlarda diğer olumlu davranış modellerinden çok ince ancak fazlası ile önemli bir farklılık ile ayrılmaktadır. İnsan manevi dünyasında huzura erişebilmek için ibadet eder. Dualarında cenneti istemek, sağlık istemek veya hayırlı bir birey olmayı istemek olumlu bir davranış olurken, literatürdeki prososyal davranış tanımlarına göre prososyal bir davranış olmamaktadır. Çünkü söz konusu duaların arka planında bir beklenti, karşılık bulma umudu söz konusudur.

Prososyal davranış özelliklerinde, bireylerin niyetlerinden emin olmanın güç olduğunu savunulmuştur ve hatta bu davranışları gösterme, bireylerin kendine de bir miktar maddi (Örn. para ya da eşya) veya manevi (Örn. kişisel doyum, sosyal onay) fayda da sağlayabilir olduğuna dikkat çekmiştir (Kumru, Carlo & Edwards, 2004: 112).

Prososyal davranışın çok yönlü doğasının olması, söz konusu davranış modelinin her bir boyutunu ve yönünü incelemeyi zorlaştırmaktadır. Bu boyutların bir tarafında faydacı (ben merkezli) yardım davranışları, diğer tarafında ise özgeci veya diğerkam (başkalarının yararını da kendi yararı kadar düşünmek) olarak tanımlanan yardım davranışları yer almaktadır (Karylowski, 1982: 13).

Ben merkezli prososyal davranışlar, başkalarının olumsuz söylemlerinden kurtulmak, bireyin bireysel üzüntüsünden kurtulması veya bir fayda sağlama eğilimidir. Özgeci veya başkaları odaklı prososyal davranışlar, bireyin kişisel davranışları ile ilgili değildir. Başkalarına yönelik, pozitif duygulara, değerlere ve davranışlara odaklanmaktadır. Başkaları odaklı prososyal davranışlar, yardım etmeye motive ve niyetli olma özelliği ile benmerkezci prososyal davranışlardan ayrılmaktadırlar (Çalık vd., 2009: 561).

Prososyal davranışların bir alt elementi olarak literatürde tartışma konusu olan, özgecilik kavramına bakacak olursak eğer; özgeciliğin en popüler kavramlaştırılması, “süreç veya olaydan fayda gören veya gelecek bir zaman diliminde fayda görecektir kişinin ödülü için, faydalı davranışı sergileyen kişinin kendisini düşünmeden harekette bulunmasıdır”. Bu durum en basit anlatımı ile gerçekleştirilen yardımseverlik hareketten, özellikle ödül ve kişisel çıkar beklenmemesidir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 47)

Özgecilik, literatürde büyük ölçüde prososyal ya da yardımsever davranış olarak da tanımlanmaktadır. Özgecilik ve prososyal davranış, ahlâk felsefecilerinin uzun yıllar çalışma konusu olmuştur ve olmaya da devam etmektedir. Yirminci yüzyıla kadar özgecilik, genellikle yardımseverlik veya hayırseverlik gibi terimler ile çalışılmıştır. Bu durum dini araştırmacıların özgecilik kavramına karşı yakından ilgi göstermesine neden olmuştur (Wuthnow, 1991: 28).

Özgecilik kavramını ilk kez on dokuzuncu yüzyılda Fransız filozofisinin ve sosyolojinin kurucularından biri olan Auguste Comte ortaya atmış ve özgeciliği; “başkaları için yaşama eğilimi veya arzusu olarak tanımlamıştır” (Comte, 1875: 58)

Özgecilik bağlamında Bar-Tall (1976), prososyal davranışlara iki durumda oluşacağını savunmuştur. Bunların ilki; davranış kendi amacı için gerçekleştirilir

(özgecilik) ikincisi ise; bir şeyi sahibine iade etme, telafi hareketi (karşılıklı münasebet) olarak oluşacağını savunmuştur.

Literatürde Boorman (1980) ve Kohn (1990), özgeci davranışların “karşılık bekleyerek yapılan davranışlar” da olabileceğini savunmuşlardır. Özgeciliğin bu boyutu, bir kişinin başkasına, bu davranışın ilerleyen günlerde bir gün geri geleceği ihtimali bulunmasıyla gerçekleşir. Aslında bugün yapılan bir iyilik ileride fayda sağlayabilir mantığıdır. Özgeciliğin bu türü, hayatta kalma mücadelesinde ve hatta düşmanlık davranışının zıttı bir davranış geliştirebilen sosyal işbirliğinin türemesidir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 55).

Prososyal davranışları, davranışı sergileyen kişinin karşıdaki birey için yarar sağlama olarak ve özgeciliği yardımsever davranışının bir alt boyutu olarak görülebilir. Yardımsever davranışları, birine yardımın kişinin kendi görüşünü geliştirmek için yapılan bir deneme sağlamanın hedefleri tarafından güdülendiğini öne sürülmüştür (Kahana vd., 1994: 160).

1.2. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN ÖZELLİKLERİ VE BOYUTLARI

Örgüt içerisindeki tüm çalışanların görev tanımları bellidir. Böylelikle, örgütteki tüm çalışanların yapmaları gereken belli başlı, sabit işleri bulunmaktadır. Örneğin montaj hattındaki bir işçiye tanımlanmış olan iş tanımı, gelen parçanın montajını yapmaktır. Aynı şekilde ürün paketleme bölümündeki çalışan, üretimi tamamlanmış ürünün paketlenip sevk aşamasına geçmesini tamamlar.

Fakat bazı durumlarda çalışan kendi işi dışında başka işlere de gönüllü bir şekilde yardımda bulunabilir. Örneğin; toplam kalite yönetimi tarzını benimsemiş bir işletmede kurulan kalite çemberinde ki bir üyenin o gün işe gelmemesi ile onun göreceği işler aksayacaktır. İşine gelmeyen çalışanın o günkü işini kalite çemberinin bir üyesi üstlenebilir. Görevi üstlenen çalışan, işe gelmediği için işini tamamlamayan çalışanın, işini tamamladığı için ekstradan bir ücret, prim veya ödül almayacaktır. Yardımı işlerini devamı için, çıkar amacı gütmeyen yapmıştır. Bu örnekteki gibi çalışanın işe gelmeyen çalışana bir nevi karşılıksız yardımda bulunması prososyal bir davranış modelidir.

İş yapma, tamamlama veya yardım etme dışında örgüt içerisinde yapılabilecek prososyal davranışlarda vardır. Örneğin gereksiz yere yanan bir lambanın, boşa akan bir musluğun kapatılması, yerdeki çöpün çöp bidonuna atılması da prososyal bir davranış modelidir. Çünkü burada da bir beklenti yoktur. Sadece bireyin beklentisiz duyarlılığının dışa yansımasıdır.

Üretim sektörleri dışında hizmet sektöründe de prososyal davranışlar son yıllarda önem kazanmıştır. Öyle ki bir otele gittiğinizde sizi karşılayan kişinin güler yüzlü olması, size yardım da bulunarak bavulunuzu taşıması da bir prososyal davranış başlığı altında incelenebilir. Veya başka bir boyuttan bakarsak eğer; bazı firmaların müşterilere geri bildirimlerde bulunması da prososyal davranış modellerine örnek teşkil edebilir.

Hizmet sektöründeki prososyal davranışlarının, özellikle son on yıldır gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün payının yükselmesi nedeniyle artan bir önem kazandığı görülmektedir. Çünkü her geçen gün hizmet sektöründe istihdam edilen çalışan sayısı giderek artmakta ve çalışanların tutum ve davranışları örgütsel süreçlerin kalitesinde belirleyici bir önem taşımaktadır (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005: 388).

Bu bağlamda örgütler, hizmet kalitesini ve müşteri tatminini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışacak ve müşteri odaklı davranışlar sergileyebilecek çalışanları istihdam etmek istemektedir. Günümüzde hizmet sektöründe rekabet avantajı elde etme amacı taşıyan örgütler, çalışanların biçimsel rolleri kapsamında müşterilere hizmeti en iyi şekilde sunmasını talep etmektedir. Bununla birlikte, çalışanların görev tanımlarında yer almayan konularda da fazladan çaba göstererek, müşterilere yönelik çeşitli hizmet davranışlarını sergilemelerini; aynı şekilde çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever davranmalarını beklemektedir. Dolayısıyla, içerisinde bulunduğumuz küresel rekabet koşulları çalışanların klasik anlamda görevlerini yerine getirmelerinin ötesinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı fazladan çaba sergilemelerini ve yardımsever olmalarını gerektirmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz; 2013, 337).

Aslında prososyal davranışların tümüne baktığımızda, söz konusu davranış modeli herhangi bir emre dayalı olmayan, örgüt için fayda sağlayan davranışlar ve

hareketler, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. Bu davranışlar çoğu zaman kişilerin kendi istekleri sonucunda ortaya çıkmakta ve örgüte fayda sağlamaktadır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 65).

Başka bir açıdan prososyal davranışlar “rolün ya da görev tanımının gerektirmediği ve çalışanın örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş, kişisel tercihe bağlı olarak ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranış” olarak tanımlar (Durdu, 2010:7).

Başka bir deyişle prososyal davranışlar; “örgüt için fayda sağlayan, ancak herhangi bir emir veya yaptırıma dayalı olmayan biçimsel rol davranışlarından farklı, biçimsel olmayan ilave rol davranışlarıdır” (Şeşen ve Basım; 2006b, 99).

Motowidlo ve Brief (1999), örgüt içerisindeki prososyal davranışları maddeler ile açıklar. Bunlar bir bakıma prososyal davranışın pozitif çıktılarıdır (Baruch vd., 2004: 399-412).

- Çalışma arkadaşlarına yardım etmek,
- Örgütün çevresinde olumlu bir imaj kazanmasına yardımcı olmaktır.
- Uygunsuz talimatlara, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek,
- Çalışma arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olmak,
- Örgütsel değerlerle, politikalarla, düzenlemelerle uyumlu olmak,
- Kişisel kararlara hoşgörü göstermek,
- Örgütsel amaçlarla tutarlı şekilde, mal ve hizmet sunmak,
- Örgütsel ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularda, yardımcı olmak,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Örgütsel, yönetsel ve prosedürle ilgili konuları geliştirici öneriler sunmak,
- İşle ilgili fazladan olumlu yönde, her türlü çabayı göstermek,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Zorluk ve sorunlara karşın, örgütte kalmayı sürdürmek,

Prososyal Eğilimler Ölçeği'nin (Prosocial Tendencies Measure), revize edilmiş versiyonunda baktığımız zaman, prososyal davranışları özgecilik dahil altı boyutunu ele almaktadır. Bunlar; Kamusal, Gizli, Acil, Duygusal, İtaatkâr ve Özgecilik” oluşturmaktadır. Kısaca bu sınıflandırmaya bakarsak eğer (Carlo, 2003: 110);

Kamusal prososyal davranışlar; Başka bireylerin gözü önünde yapılan başkalarına faydası olan gönüllü davranışlardır. Örneğin, “başkaları beni izlerken bir başkasına en iyi yardımı yapabilirim”.

Gizli prososyal davranışlar; Başka insanların bilgisi olmadan, bir başkasına yardımcı olma isteği olarak tanımlanabilir. Örneğin, “başkalarının bilgisi olmadan onlara yardımcı olmanın iyi bir davranış olduğunu düşünürüm”.

Acil prososyal davranışlar; Acil ve zor durumlarda başkalarına yardımcı olmaktır. Örneğin, “gerçekten kriz veya zor koşullar içinde olan insanlara yardım etme eğilimindeyim”.

Duygusal prososyal davranışlar; Duygusallığı çağrıştıran koşullar içerisinde sergilenen, başkalarına yararlı olacak gönüllü davranışlardır. Örneğin, “koşullarına fazlasıyla duygusal olduğu dönemlerde başkalarına yardımcı olurum”.

İtaatkâr prososyal davranışlar; Sadece kendisinden istenildiği takdirde başkalarına yardımcı olmayı vurgulamaktadır. Örneğin, “insanlar benden yardım beklediklerinde hiç tereddüt etmem”.

Özgecilik; Yardımcı olana ödül verilmediği halde diğerlerine yardım etmeyi ifade etmektedir. Örneğin, “yardım etme davranışından herhangi bir şey alacağımı düşünmesem bile sık sık yardım ederim”.

Altı farklı boyutun bulunması tüm davranış şekillerinin sınıflandırılmasına yardımcı olmaktadır; Ancak bazı davranış şekilleri birden fazla modelle karşılık geldiğinde karışıklık oluşmaktadır. Örneğin, “Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum” sorusuna baktığımızda alınabilecek cevaplar, özgecilik boyutuna, itaatkâr prososyal davranış boyutuna, gizli prososyal davranış boyutuna hatta duygusal prososyal davranış boyutuna dahi girebilmektedir. Bu yüzden dolayı davranışın hangi amaçlı yapıldığının tespiti zor olacaktır.

Başka, literatürde kabul görmüş prososyal davranış boyutu ise, bu tezde de kullanılan rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranış boyutlarıdır. Ayrıntılı bir şekilde bakmak gerekirse eğer;

Rol Tanımlı Prososyal Davranışlar; örgütün kurallarında açıkça tanımlanan, örgüt iklimini olumlu yönde artırmayı hedefleyen davranışlardır. Prososyal davranışları, görev tanımlarında yer alan ve çalışanlardan örgütsel görevleri dahilinde istenen davranışları ifade etmektedir. Örneğin üretim süreçleri hakkında müşterilere doğru bilgi akışı sağlaması ve görevine karşı en üst düzeyde hassas davranması rol tanımlı prososyal hizmet davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Rol tanımlı prososyal davranışlarının kısa vadede örgüt kültürünün kalitesini artması beklenmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz; 2013, 337).

Rol Ötesi Prososyal Davranışlar; çalışanların kendi isteklerine bağlı olarak sergiledikleri ve örgüte farklı açılardan olumlu etkileri olan davranışlardan oluşmaktadır. Rol ötesi prososyal davranışlar, örgütün genel performansını ve verimliliğini artırmak, örgütün vizyon ve misyonunu desteklemek, örgüt çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tutmak, örgüte yenilikler sunmak gibi olumlu ve yapıcı davranışları içermektedir (Organ, 1988: 551; Borman & Motowidlo, 1993: 89). Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına karşı güler yüzlü ve saygılı davranması, örgütün temizliği için yerdeki çöpü almaları, izinli çalışma arkadaşının işini takip etmesi vb. tüm davranışlar görev tanımlarında yer almadığı; ancak sergilendikleri için rol ötesi prososyal davranışlardır.

1.3. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Literatürde bulunan, prososyal davranışlarında dahil olduğu çoğu olumlu sosyal davranışların, anlamsal yönden aynı tutularak bir birlerinin yerine kullanıldığı; genellikle farklılıkların ortaya çıkarılmadığı gözlemlenmiştir. Bu bölüm içerisinde prososyal davranışları çağrıştıran ancak farklılıkları ile prososyal davranışlardan ayrılan diğer davranışlar üzerinde durularak söz konusu olumlu sosyal davranışların prososyal davranışlardan farklılıkları açıklanacaktır.

1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Günümüzde örgütler kişiselleştirilmiş görevlerin ve karmaşık bürokratik yapıların kullanılmasından giderek uzaklaşmaktadır. Kişisel görevlerin ve bürokratik yapıların yerine bağımsız takımlara dayalı görev yapılarının benimsendiği ve bu uygulamalar sonucunda ise örgütsel önceliğin ve koordinasyonun giderek arttığı görülmektedir. Bu değişimin bir sonucu olarak örgütün sosyal yapısının sürdürülmesinde, doğrudan veya dolaylı yollarla örgütsel amaçlara katkıda bulunacak davranışlara olan ihtiyaç ve talep giderek artmaktadır (Organ, 1997: 90).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışları olarak karşılık bulan bu davranışlar, örgütsel başarının elde edilmesinde özellikle grup performansının yükselmesinde ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde önemli rol oynayarak örgütün iç ve dış iş çevresine katkıda bulunmaktadır (Avey, Luthans & Youssef, 2009: 18)

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı özellikle 1980'li yıllardan itibaren örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bu davranışların bir bakıma örgütlerin sosyal bağlantılarını iyileştirerek, örgüt performansına ve örgüt verimliliğine katkıda bulunan davranışlar olarak görüldüğü aynı zamanda örgütsel performans ile bireysel performansın artırılmasından önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Smith, Organ & Near, 1983: 661). Başka bir açıdan, örgütsel vatandaşlık davranışları ödül ve terfi süreçlerinde değerlendirilmeye alınmayan davranışlar olarak da kabul edilebilirler (Organ, 1988: 549).

Ödül ve terfi koşullarının yanı sıra Katz (1996)'ın, "yenilikçi" ve "kendiliğinden oluşan davranışlar" gruplandırmasından yola çıkarak, bu davranışlar "fazladan rol davranışları" şeklinde de görmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları, görev tanımlarının dışına çıkan çalışanlar tarafından davranışların olası sonuçları ve örgütsel yansımalarını tanımlamak için rol gereği ve fazladan rol davranışları faktörlerine de dayanmaktadır (Kidder & Parks, 2001: 941). Bu bakış açısıyla, vatandaşlık davranışlarının yalnızca gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak görülmesi, bu davranışları tanımsal görev gereklerinin bir parçası olmaktan çıkarmaktadır.

Örgüt içerisindeki çalışanlar, buldukları örgüte ne kadar içten ve moral olarak bağlanırlarsa, kendilerini örgütün bir parçası görmelerinin yanı sıra, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, o örgütte o kadar çok çalışmak isterler. Bu isteklerinin yanı sıra da Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için gönüllü olarak fazla bir çaba gösterirler (Aydın, 1993: 28).

Aslında “vatandaşlık” kelimesi diğer adıyla da “yurttaşlık” kelimesi terim olarak; “bireyler ile devletler arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayalı bir bağ” olarak Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlıkta ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir; ancak örgütsel vatandaşlıkta kişilerin ödev ve görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmaları belirleyen belli yasa ya da normlar yoktur. Tamamıyla çalışanların tercihlerine bağlı oluşan bir davranış şeklidir.

Çoğu örgüt ortamında yönetim unsurları açıkça belirtilmediğinden, yöneticilerin pek çok konuyu kendilerinin halletmesi veya ön görmesi etmesi gerekir. Yöneticilerin bunu başarabilmesi, biçimsel yapı ve sistemler dışında biçimsel olmayan pek çok olguyu da dikkat etmesiyle mümkündür. Örnekleme gerekirse; görev ortamında biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmını; biçimsel olmayanlar ise buzdağının görülmeyen kısmına benzetilebilir. Dolayısıyla, yöneticiler için önemli olan buzdağı örneğindeki suyun altındaki kısmı temsil eden örgütün biçimsel olmayan yönüdür (Koçel, 2003: 509).

Bateman ve Organ (1983)’e göre; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi literatürüne girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranış “bireyin iş ortamında kendisi için belirlenen kuralların ve görev tanımlarının dışında, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extra-role behavior) göstermesi” olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 555). Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998) ise; ÖVD’nin son yıllarda çoğu araştırmaya konu olmasının iki nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın, çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret

uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. İkincisi ise; bu davranışın örgütlerin başarılarına ve verimliliklerine sağladığı katkıdır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

Greenberg ve Baron (1999) ÖVD kavramını, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, “görev tanımında bulunan görevlerden daha fazlasını yapması” olarak tanımlamışlardır. Buraya kadar yapılan tanımları göz önünde bulundurursak eğer; ÖVD, “biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları açısından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar” olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 18). Tanımlamalardaki “zorunlu olmayan” ifadesi, bu davranışların sergilemesinin bireysel seçime dayalı olduğunu ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını belirtmektedir (Gürbüz, 2006: 50).

Baron (2000)’e göre; ÖVD temelde, örgüt çalışanlarının gönüllü katılımı ile gerçekleşmesinin yanı sıra beklenen davranışların daha fazlasını ifade etmekte ve temel olarak iki türe ayrılmaktadır. Bunlardan birinci tür ÖVD; örgütsel yapı, işleyiş ve örgütsel amaçlara aktif bir şekilde katılım ve katkı olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise, örgüt işleyişine ve hedeflerine zarar verecek her türlü davranıştan uzak durma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aslında bu iki tür arasında belirgin bir farklılık vardır. Örgüte katkı şeklinde ortaya çıkan birinci türde, çalışanın örgüt için aktif olarak örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar örgütleri için aktiftir, üretkendir, verimlidir ve çalışkandırlar. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan ikinci tür davranışlarda ise temel yorum; çalışanın örgüte katkıda bulunmadığı gibi; örgüte zararda vermemesidir (Basım ve Şeşen, 2006b: 85).

Aslında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına başka bir açıdan bakarsak eğer; ÖVD “İyi Asker Sendromu” olarak da karşılık bulabilir. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında yer almayan, yapılmaması halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok bireysel istek sonucunda ortaya çıkar davranışlar olmalarının yanı sıra genellikle önemsiz görünmelerine rağmen, bütünsel bir yapı içerisinde örgütün gelişimini ve verimliliğini artırma amacıyla sergilenirler (Organ, 1988: 556).

Yönetim literatüründe ÖVD başka deyişle Organ'ın tanımlaması ile iyi asker sendromu; bazı araştırmacılar tarafından prososyal davranışların yerine kullanılmakta veya prososyal davranışlar ÖVD'nin alt boyutu olarak gösterilmektedir. Ancak tanımları ayrıntılı bir şekilde ele alıp karşılaştırdığımızda her iki kavramında ortak yönleri bulunmasına karşın ciddi farklılıklar da bulundurmaktadırlar. Gerek ÖVD gerekse prososyal davranışlar davranışsal açıdan fazladan rol olarak ele alınabilir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan bir çalışan bu davranışı karşısında bir karşılık (maaş artışı, prim, amirin gözüne girme, görevde yükselme vb) bekleyebilir. Zaten literatürdeki örgütsel vatandaşlık tanımlarında “karşılıksız iş yapma” gibi bir ayrıntı bulunmamaktadır. Ancak prososyal davranışları diğer olumlu fazladan davranışlardan ayıran temel, olmazsa olmaz fark ise, davranışların hiçbir karşılık beklenmeden yapılmasıdır. Bu bağlamdan örgütsel vatandaşlık ve prososyal davranışlar her ne kadar bir birinin yerine kullanılsa da karşılık bekleme durumunda bir birinden önemli şekilde ayrılmakta ve farklı anlamlar ifade etmektedir.

1.3.2. Etik Değerler Yaklaşımı

Öncelikli olarak etik kelimesine baktığımızda, etik sözcüğü, Yunanca'da “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Ethos'tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olanı vurgulayarak, ahlaki kural ve değerlerin incelenmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu açıdan etik, toplumsal ahlak kurallarından daha özel ve felsefe temellidir. Günümüzde etik kavramı, neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü, neyin faydalı neyin zararlı, neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu tanımlayan standartlar olarak ifade edilebilir (Büte, 2011: 172).

Etik, bilimsel açıdan literatüre felsefe disiplininin bir konusu olarak girmiştir. Düşünsel boyutta ve uygulama boyutunda etiğin değişik şekillerde tanımlandığını görmekteyiz. Özlem (1997)'e göre etik; “iyi ve kötü hakkında bir bilim ya da belirli bir grup veya her insan için geçerli davranış normlarının tamamı olarak yorumlanabilir”. Bir başka tanımda, İnal (1996) etiği; “insanların kurduğu kişisel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, standartları, doğru-yanlış veya iyi-kötü gibi ahlaksal davranışları araştıran bir felsefe disiplinidir” şeklinde tanımlanmıştır (Gül ve Gökçe, 2008: 378).

Koonmee ve diğerkleri (2010)'ne göre etik, rekabetçi iş dünyasının karmaşık yapısında yavaş ilerleyen hukuki süreçlerle birlikte, örgütleri istemedikleri etkinlerden koruyan stratejik bir faktör haline gelmiştir. Schlegelmilch (1998) ise etik kavramını; "bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler ve standartlar" olarak tanımlamıştır (Altaş ve Kuzu, 2015: 30).

Etik aslında bir ahlak felsefesi olmasının yanı sıra, içerisinde birçok faktör ve kavram barındırmaktadır. Bu faktörler yalnız kullanıldıklarında etik tanımının açıklamada yeterli olmamalarının yanı sıra, oluşum ve sergileme aşamasında etik felsefesi ile bir bütün halindedir. Etik kavramı içerisinde bulunan faktörleri ise; "ahlak, kültür, norm, değer ve olgular" olmak üzere dört farklı boyut görmekteyiz (Gül ve Gökçe, 2008: 378).

Örgütsel anlamda, örgütlerin toplumsal hedefleri yerine getirmek amaçlı olduğu ve birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu sistemler olduğunu literatürde kabul görmüş bir durumdur. Her hangi bir örgütü göz önüne aldığımızda aslında örgütler, farklı kültürlere, değerlere, inançlara sahip bireyleri bir araya toplayarak onları uyumlu bir birliktelik ile çalıştırmak isterler. Aslında işin temeline bakarsak eğer, bu farklı kültürler, değerler, inanç, tutum ve davranışlara sahip bireylerin bir arada çalışmasını sağlayan ve yardım eden en temel oluşum örgüt kültürüdür (Eren, 1998: 259).

Günümüzdeki çoğu örgüt aslında belirledikleri vizyonları ve sistemleri doğrultusunda gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışı çevrede belirli sorumluluklara sahiptirler. Örgütler hizmet verirken veya üretimde bulunurken ait oldukları çevrelere zıt olmamalı aksine çevreleri ile uyum içerisinde bulunmalılar. Bu bilinç etik ilkelerin de kurumsallık içerisinde bulunduğunu hatırlatmaktadır.

Aynı zamanda işin biraz daha derinine bakarsak eğer; örgütlerin çevreyle uyumlu, pozitif yönlü etik değerlere sahip olabilmesi için, örgüt bünyesinde bulunan çalışanlarında olumlu etik değerler barındırmaları, örgütsel etik değerleri olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt içerisinde etik değerler tüm fertleri kapsarsa eğer; bir bakıma paylaşılması da zorunlu hale gelecektir. Bu gereklilikse, örgütlerin vizyona giden yolda hız kazanmasını sağlayabilir.

Etik değerlerin merkezinde olan; iyi, doğru, mutluluk gibi kavramlar, sosyolojik olarak toplumların tamamını kapsamasının yanı sıra söz konusu toplumlara ait olan tüm üyeleri tarafından da paylaşılmaktadır. Örgütleri de birer sosyolojik bir kavram gibi düşünürsek eğer; toplumsal faydayı amaç edinmiş örgütlerde, bu oluşum aynı felsefe ile bağdaşmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 383).

Demircan (2003), örgütsel etiğin önemini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Altaş ve Kuzu, 2007: 31);

- Zajac (1996)'ın tespitlerine göre; çalışanların etik algıları, örgütün etkin ve verimli olması üzerinde etkili olduğu için önemlidir. Çünkü örgütsel etikten yoksun olan ortamlar, çalışanlar arası ilişkileri olumsuz etkileyerek örgüt içi güvene de zarar verebilir.
- Barnett ve Schubert (2002)'e göre; çalışanlar, örgütsel etik algılarından, örgüt hedeflerinden, kurallarından ve ödül sistemlerinden etkilendiği kadar; biçimsel ve biçimsel olmayan diğer sistemlerden de etkilenir. Örgütsel etik, çalışanlara olayları değerlendirmelerine ve farklı düşünmede yol gösterirken görev ortamında olumlu veya olumsuz davranışların tespit edilmesinde yardımcı olur.
- Ferrel ve Gresham (1985) ise; etik normlara ve politikalara sahip olmayan örgütlerde, örgütsel etiğe aykırı davranışları ortaya çıkaran, oluşumunu engelleyen veya düzelten sistemlerin olmaması halinde, etik dışı bir yönetim algısının olacağını ortaya koyulmuştur.
- Son olarak Finegan (1994) ise etik için; “örgüt kültürünün içinde bulunan her açıdan önemli olan temel bir değerdir” ifadesini kullanmıştır. Bu söz konusu değerler liderler tarafından ortaya çıkartılır, geliştirilir, örgüt çalışanlarına bildirilerek tüm örgüte yayılır. Aynı zamanda bu değerlerin örgüt performansı üzerinde de etkileri vardır.

Örgüte ait değerler, sosyalleşme ve etik davranışlar aracılığı ile iletilebilir. Ancak çalışanlar örgüte ait etik değerleri ve normları bilmedikleri durumlarda fikir ayrıcalıkları yaşanmasının yanı sıra zayıf bir örgüt kültürü ve yapısı oluşur.

Anlaşılabacağı üzere etik değerlerin olumlu yönde olabilmesi için gerek örgütsel olarak gerekse bireysel olarak yapılması gerekenler var. Çalışanların

sergileyecekleri prososyal davranışlar, örgüt iklimini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda da örgütsel etik değerleri de pozitif yönlü olarak etkilemesi muhtemel olacaktır.

1.3.3. Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Örgütlerin kuruluş amaçları altında yatan en önemli nedenler, kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve varlığını sürdürmedir. Ancak biraz daha ayrıntıya girersek, pek çok örgüt için bunlardan en önemlisi kârı artırmaktır. Artık günümüzde, bilinçli tüketicilerin artması ile yalnızca kârlılık hedefli faaliyet gösteren örgütlerin başarılı olmaları ve sektörde barınmaları son derece zordur (Arıkan, 1995: 171).

Sadece karlılık hedefli faaliyet göstermenin yanı sıra, örgütlerin toplum içerisinde meydana gelecek değişimlere ayak uydurmaları ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyette bulunmaları, uzun vadeli elde edilecek edimler açısından fazlasıyla önemlidir. Çünkü örgütler faaliyetlerini gerçekleştirirken içinde buldukları topluma karşı sorumluluklar taşımaktadır (Pelit, Keleş ve Çakır, 2009: 19).

Örgütsel anlamda sosyal sorumluluk kavramını ele aldığımızda, örgütsel sorumluluk kavramı uzun yıllardır araştırılan bir konu olmuştur. Özellikle bu kavram 1950'lerde, ilk olarak örgüt sahiplerinin bireysel sorumlulukları olarak algılanmıştır. Ancak zamanla kurumsallık kimliklerine kavuşan örgütler, kurumsal bir sosyal sorumluluk anlayışı ile ele alınmıştır. Bunda örgütlerin kurumsallaşma aşamalarına gelmeleri, etki alanlarının giderek artması ve topluma karşı sorumluluklarının olduğunun kabul edilmesinin önemli bir payı vardır (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008: 72).

Carrol (1979)'a göre; sosyal sorumluluk anlayışı, örgütlerin temel amaçlarına ulaşmak için müşterilerin ve diğer örgüt dışı faktörlerin çıkarlarını uzun dönemde karşılamaya yöneliktir. Bu anlayışın merkezinde ekonomik davranışların örgütü ilgilendiren taraflara zarar vermeyecek şekilde ilerletilmesi yatmaktadır. Ayrıca Carrol (1979) çalışmalarında kurumsal açıdan sosyal sorumluluğu; "ekonomik, yasal, etik ve gönüllü (isteğe bağlı)" olmak üzere dört boyutta değerlendirmiştir (Balıkçoğlu ve Karacaoğlu, 2007: 124).

Örgütlerin zaman içerisinde kurumsallaşması ve dış çevreyle ilişkilerinin artmasıyla toplumdaki değişimlere ve gelişmelere karşı duyarsız kalmaları mümkün

değildir. Aynı zamanda üretim yapabilmek için aldıkları kararların ekonomik etkilerinin yanı sıra, toplum üzerinde de sosyal etkileri bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sosyal sorumluluk kavramının ekonomik etkileri olduğu gibi sosyal boyutta da toplumun refahı üzerinde önemli işlevleri vardır (İşseveroğlu, 2001: 59).

Günümüz örgütlerinde gerek hizmet ve üretim aşamasında gerekse pazarlama ve diğer aşamalarda; örgütler sosyal sorumluluk bilinci içerisinde faaliyet göstermelidirler. Çünkü toplumun sağlığını baz aldıkları ve çevre kirliliğine karşı duyarlı oldukları ölçüde başarılı örgütler olarak değerlendirilecektir. Sadece kar odaklı olan örgütler günümüz koşulların da ayakta kalamayacaklardır.

Konuya başka bir boyuttan bakarsak eğer; örgütün norm ve değerleriyle toplumsal kabul görmüş değerler arasında karşıtlık varsa eğer örgütlerin toplumlarla karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır. Örneğin; son yıllarda, toplumların çok daha duyarlı ve hassas hale gelmeleriyle veya bilinçlenmeleriyle bazı ürünlerin çevreciler tarafından protesto edilmesine tanık olunmaktadır. Çünkü görev etiği ile ilgili yapılan çalışmalar, toplumu bilinçlendirirken aynı zamanda da güçlendirmektedir (İşseveroğlu, 2001: 61).

Yazılı veya görsel basınla bilinçlendirilen toplumlar, toplumsal bilincin artması ile geleceklerini daha çok düşünmeye başlamışlardır. İnsan sağlığına yönelik veya çevreye yönelik birçok kampanya düzenlenmektedir. Burada amaç kendimize ve bizden sonraki nesillere daha sağlıklı ortamlar, ürünler bırakabilmektir. Devlet-toplum iş birliği ile sosyal sorumluluk bilinci olumlu yönde etkilenirken, sivil toplum kuruluşları da toplumu bilinçlendirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü toplum aslında tüketicileri temsil etmektedir.

Ülkemizde ki önemli sivil toplum kuruluşlarından birisi olan TEMA (Türkiye erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal varlıkları Koruma Vakfı) Vakfı'na bakarsak eğer, her hangi bir sebeple çevreye, doğaya ve ürünleri ile insan sağlığına zarar veren bir işletme varsa, söz konusu işletmeyi uyarmakla ve toplumu da bilinçlendirmektir. Bunun yanı sıra da ek tedbirler olarak, işletmelere yönelik toplum adına hukuki süreçler başlatmaktadır.

Sosyal sorumluluk bilincinde bulunmayan örgütler aksi taktirde tüketici tarafından eleştirilere, şikayetlere hatta üretilen ürünlerinin tüketilmemesiyle (boycot

edilmesi) karşı karşıyadırlar. Toplum tarafından insan sağlığına, çevreye, hasta-engelli insanlara değer vermiyor gibi gözükten örgütlerin yaşam süreleri, bilinçli tüketiciler olduğu sürece uzun olmayacaktır.

Günümüzde sosyal sorumluluk performansı ile ilgili bilgiler örgütlerin yıllık yıllık raporlarında yer almaya başlamıştır. Ayrıca Slater ve Gilbert (2004)'e göreyse; dünyada önde gelen örgütlerin bazıları da sosyal sorumluluk raporları ile ekonomik raporlarını tek bir faaliyet raporu altında belirtmektedirler. Bu durum ekonomik, çevresel ve sosyal performans göstergelerinin, örgüt içi ve dışı finansal değer ölçülerine dönüşümünü kolaylaştırmaktadır. Anlaşılacağı üzere, örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri finansal veriler üzerinde de etkilidir (Başar ve Başar, 2006: 3).

Örgütlerin neden sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde buldukları araştırmaya değer bir konudur. Çünkü konumuzun temelini oluşturan prososyal davranışlar odağında eğer örgütler sosyal sorumluluklarını karşılık beklemeden yerine getiriyorsalar, gerçekten dışsal olaylara duyarlı oldukları için sosyal sorunlara duyarlı davranıyorsa, bu olumlu durumu prososyallik başlığı altında alınabilir. Ancak söz konusu örgütler, sosyal sorumluluk faaliyetlerini kar artırmak, tüketiciye karşı duyarlı gözükmek, reklam yapmak, olumlu örgüt imajı yansıtmak gibi karşılık bekleyerek sosyal sorumluluk faaliyeti yürütüyorsa bu davranış her ne kadar olumlu bir davranış olsa da “prososyal bir davranıştır” diye nitelendirilemez.

1.3.4 Hayırseverlik

Geçmişe baktığımız zaman, insanoğlu çok eski tarihlerden itibaren toplum içerisinde ihtiyacı olana yardım etme eğiliminde olmuştur. Kuraklık, savaş, doğal afetler gibi toplumun genelini etkileyen olaylar sonrasında hayırseverlik daha çok konuşulmuştur.

Türk ulusunun geçmişinde de hayırseverlik her zaman önemsenmiştir. O kadar önemli bir hale gelmiştir ki, Selçuklu Devleti zamanında “Ahilik”, Osmanlı Devleti zamanında da “Lonca” olarak adlandırılan meslek örgütleri hayırseverliği kurumsallaştırmışlardır.

Hayırseverlik sosyal olgular dışında dini olgularda da yerini almıştır. Sadece İslam dininde değil, yeryüzüne indirilen tüm dinlerde hayırseverliğin, yardımlaşmanın önemini görmekteyiz.

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü hayırseverliği, "hayırsever olma durumu, iyilikseverlik, yardımseverlik" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda yer alan hayırsever, aynı sözlükte iki farklı şekilde ifade edilmektedir (TDK, 2010):

- Yoksullara, düşkünlere, yardıma muhtaç olanlara iyilik ve yardım etmesini seven, iyiliksever, yardımsever, hayırperver,
- Halkın yararı için okul, çeşme, hastane vb. yaptıranlar.

Dilimizde hayırseverlik kavramı çoğunlukla tarihi gelişimi nedeniyle kişilerin dini, vicdani ve duygusal güdülerinden hareketle yaptıkları yardım faaliyetlerini çağrıştırmaktadır (Bikmen ve Meydanoğlu, 2006: 8).

Kahveci (2008)'e göre; hayırseverlik evrensel olduğu kadar sevme veya şefkat gösterme davranışları olarak da ifade edilmektedir. Başka deyişle göre sevmek veya şefkat göstermek karşınızdakinin mutluluğundan mutlu olmaktır. İnsan akli ise, bu hayırseverlik davranışlarını düzenleyen birimdir. Yani akıl hangi davranışın başkalarının yararına olduğunu ve bu yararların nasıl sağlanacağını belirler. Adil bir insan sadece karşınızdakinine hayırseverlik hissi gütmmez. Bu söz konusu hissiyata ek olarak başkalarının iyiliği için girişimlerde de bulunur (Sarıyer, 2011: 257).

Hayırseverlik; Yunanca'da sevgi anlamına gelen "philien" ve insan anlamına gelen "anthropos" kelimelerinin birleşiminden meydana gelmekte olup anlam bakımından "insan sevgisi" anlamını taşımaktadır. Aslında Yunancada "hayırseverlik" kelimesi "kar amacı taşımayan sektör" veya "üçüncü sektör" anlamı da taşımaktadır. Buda sadece yardım etmeyle ilgili olmayan aynı zamanda birçok nedenle toplumun yaşam kalitesini geliştirmeye ilgi duyan yaygın bir vakıflar ağını, kurumsal bağışçılar ve bağışçı grupları içine almaktadır. Hayırseverlik bu anlamda kurumsal hayırseverliği ifade etse de günümüzde kâr amacı gütmeyen kuruluşlara vakıf ve işletmeler tarafından yapılan para yardımı için de kullanılmaktadır (Balıkçioğlu ve Karacaoğlu, 2007: 122).

Hayırseverliğe derinlemesine baktığımız zaman, bireysel olarak hayırseverliğin yanı sıra devletlerin de hayırseverlikte bulunduğunu görmekteyiz. Sosyal devlet ilkesinin var olmasının anlamı bir bakıma o devletin hayırseverliği yasalar ile birlikte yaptığının en büyük göstergesidir.

Silverman (2009)'a göre; “kişilere ait hayırseverlik davranışları şüphesiz iyi bir davranıştır; fakat uzun vadede toplum refahı bireyler ile değil devlet ve örgütlerle mümkündür”. Bu örgütler sivil toplum kuruluşları ve yardım vakıfları dışında örgütleri de kapsamaktadır (Sarıyer, 2011: 258).

Ricks (2005)'e göre kurumsal hayırseverlik, “örgütler bağlantılı olmayan ve sosyal bir talep olmadan, örgüt kaynaklarının rastgele yardım ve sosyal hizmet faaliyetlerine gönüllü olarak tahsis edilmesiyle ilgili sorumluluktur”. Bu şekliyle hayırseverlik, ortak yararın desteklenmesi için yapılan “gönüllü bağış” anlamına da gelmektedir (Balıkçoğlu ve Karacaoğlu, 2007: 124).

Aslında örgütsel ve/veya kurumsal hayırseverliğin temelinde bireysel hayırseverlik bulunmaktadır. Bu nedenle, öncelikli olarak “bireylerin kendi yaptıkları hayırseverliği” araştırmak ve sonuçlarını değerlendirmek gerekmektedir. Başka bir deyişle, ilk olarak bireyleri hayırseverliğe yönelten nedenler ve insanlar neden hayırsever davranışlar sergiler? sorularına bakmak gerekir.

Bu nedenlerden ilki, aslında psikolojik nedenlerdir. Psikolojik olarak rahatlama, mutlu olma isteği, suçluluk duygusunu bastırma isteği, paylaşma, iyilik yapma isteği, topluma katkı sağlama veya dinsel açıdan sevap kazanma isteği gibi davranışlar gösteren birey, hayır işleyerek manevi dünyasını rahatlatılabilir (Macit, 2002: 185).

Hayırsever davranışlarda bulunmanın başka bir nedeni ise; gelenek ve göreneklerdir. Başka bir deyişle kültürelidir. Leibniz (1999) hayırseverliğin evde başladığını belirtirken, aynı bağlamda aile büyüklerinden öğrenilen hayırseverlik, sonraki kuşaklar tarafından devam ettirilmektedir (Sarıyer, 2011: 260).

Raiborn (2003) ise, kurumsal hayırseverliği “örgütlerin toplumun refahını arttırmak amacıyla bir vakfa bağlı olarak ve planlı bir biçimde gerçekleştirdikleri yardımlar” olarak tanımlamıştır. Bu bağışlar, toplumda yardıma ihtiyacı olanlara yapılan cömert bir davranış şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi örgütün yöneticiler

ve çalışanlar açısından faydalı olduğuna inandığı veya örgüte yarar sağlayabileceğini düşündüğü sosyal olaylara yönelik de yapılabilir (Sarıyer, 2011: 258).

Hayırseverliği bir bütün olarak ele aldığımız zaman, dini ve ahlaki olarak yapılan hayırseverliğin karşılıksız olması gerekmektedir. Bu yüzden sosyolojik anlamda tam anlamı ile yapılan hayırseverlik, karşılıksız olduğu oradan da prososyal bir davranıştır. Ancak, dini anlamda, karşılıklı yapılan hayırseverlikleri göz önüne aldığımız zaman, inançlarıyla birlikte hayırseverlik sonucu cennete kavuşmak isteyen, sevap kazanmak için yapılan veya Allah'ın taktirini kazanmak için yapılan hayırseverlik, tartışmasız olumlu bir davranış olmasına rağmen; literatürdeki anlamı karşısında prososyal bir davranış olarak ele alınamayabilir.

1.3.5 Kurumsal Yönetim

Ülkemiz işletme literatürüne son dönemlerde giren “corporate governance” teriminin Türkçe karşılığı olarak “kurumsal yönetim” veya “kurumsal yönetişim” kavramı kullanılmaktadır. Kurumsal yönetimi açıklayabilmek için tek bir tanım yapmak doğru olmayacaktır. Çünkü dünya üzerinde pek çok farklı kurum ve kurumsal yönetim uzmanları, konuya ilişkin farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Ancak genel anlamı ile kurumsal yönetim; “şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması olarak tanımlanabilir” (Öztürk, 2004: 25).

Kurumsal yönetim anlayışı, örgütlerin yönetiminde ve buldukları faaliyetlerde değer oluşturma, kar payı yaratma ve kazanılan karları paydaşlara dağıtma amacını taşır. Geleneksel yapının yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler, toplum vb.) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu çıkar gruplarının birbirleri aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi de hedef edinmiştir (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396).

Konuya biraz daha ayrıntılı bakarsak; aslında kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları birbirini bütünleyen kavramlardır. Faaliyetlerin daha doğru bir şekilde, devam etmesini amaçlayan kurumsallaşma (Sönmez ve Toksoy, 2011: 55);

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması,

- İş ve görev tanımlarının yazılması
- İç yönetmeliklerin oluşturulması
- Yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder.

Kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve eşit davranmak gibi etik kavramları öne çıkaran bir yönetim biçimidir. Tüm çıkar gruplarına eşit yaklaşılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi ve toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı davranılması, kurumsal yönetimin temel ilkeleri olarak sıralanmaktadır (Öztürk ve Demirgüneş; 2008, 397).

Bunlara ek olarak kurumsal yönetimde (Sönmez ve Toksoy; 2011, 58);

- Vekalet maliyetlerinin azaltılması,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güvenliğinin sağlanması,
- Örgütün performansını artırarak büyüme ve karlılığı sağlaması, olarak sıralanabilir.
- Tepe yöneticilerin sahip oldukları güç, yetki ve sorumlulukları kötüye kullanarak kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını ortadan kaldırmak,
- Azınlık hisselerine sahip paydaşların haklarının korunması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Tarafların karşılıklı yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Yönetimde şeffaflığın sağlanmasına katkıda bulunur.

Kurumsal yönetim faaliyetleri, sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda, örgüt yönetiminin başarısını ortaya çıkartır. Yönetimsel verimliliğin ve örgütsel verimliliği arttırılabilmek için; çalışanların gücünü, örgütün amaçları doğrultusunda olumlu ve etkili davranışa yöneltebilme ve ondan iyi bir verim alabilme yeteneği gerektirir. Bu anlamda çalışanlarda uyandırmakta olduğu duyguların ne kadar önemli olduğunu, insanların genel olarak algı, tutum ve davranışlarına göre karar vererek mantıksal gerekçeler ile ortaya çıkartıldığını bilip, buna göre davranan bir yönetim modeli uygulanmalıdır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265).

Örgüt liderlerinin kendi yaşam şekilleri, bireysel ilgileri, bilgi donanımları, deneyimleri, örgüt içinde oluşturdukları örgütsel iklimleri ve örgütsel kültürleri, örgüt içi ve örgüt dışı koşulların gerekliliğine göre liderlik tarzlarını belirler. Bu süreçte çalışanları ile kurdukları ilişkiler, çalışanları etkileme düzeyleri ve liderlik modellerinin algılanma biçimi gibi tüm davranışlar çalışanların gösterecekleri tutum ve davranışlara doğrudan etki yapar. Liderlik modelinin yanı sıra, prososyal davranışların, örgüt içerisinde yoğun olması yönetsel etkililiğe de katkı sağlar (Şeşen ve Basım, 2006b: 94).

Bir örgütün etkinliğini belirleyen temel ilke, örgütün yönetim tarzıdır (Özutku ve Çetinkaya, 2012: 152). Yani örgütsel yönetimin başarısı kadar, örgütsel etkinlik vardır. Örgütün bütünsel başarısı için sadece yönetimin değil, çalışanlarında katkısı olmalıdır. Öyle ki işçi seçimlerinde prososyal davranış eğilimleri olumlu yönlü olan işçilerin örgütte istihdam edilmesi bile, kurumsal yönetime katkı sağlayacaktır (Osterloh & Frey, 2003: 2).

1.3.6 Örgütsel Adanmışlık

Çöl(2004)'ün örneklemesine göre, “Kölenin sahibine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki adanmışlık, eski kelime karşılığıyla sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır”. Başka bir deyişle; bir kavram ve anlayış biçimi olarak adanma, “toplumsal duyguların olduğu her yerde var olup, içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir”. Adanma, yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir fikre, bir örgüte, kendimizden daha üstün gördüğümüz herhangi bir şeye karşı bağlı bulunmak, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Karagöz, 2007: 6)

Örgütsel adanmışlık kavramları yönetim literatüründe farklı olmasına karşın, bu kavramlar belli faktörler etrafında odaklaşmaktadır. Bu tanımların geneli davranış odaklı adanma üzerinde durmaktadır. Örneğin; adanmışlık “birisinin davranışları ile sınırlı olan” veya “biçimsel davranışların ötesinde” olarak ifade edilmektedir. Bu durumda adanmışlık; “bir örgütün çalışandan beklediği biçimsel ve standart beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” (Celep, 2000: 15).

Örgütsel adanmışlığa başka bir açıdan bakacak olursak eğer; örgütün değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenme ve özdeşleştirme süreci olan örgütsel sosyalleşme, bir anda olup biten bir şey değil, hayat boyu devam eden öğrenme ile gerçekleşir. Söz konusu sosyalleşme sürecin hız ve verimliliğini, üyelerin örgütsel bağlılık ve adanma derecesi belirler (Memduhoğlu, 2008: 139). Başka bir deyişle örgütsel adanmışlık boyutu örgütsel sosyalizasyon aşamasında da fazlası ile gereklidir.

Bazı durumlarda örgütsel adanmışlık, çalışanın örgütten elde ettiği ödül ve prim karşılığı olarak çalışanların kendilerini örgüte bağlaması sonucu oluşan bir değiş tokuş ilişkisi ile oluşturulabilir. Örgütsel adanmışlık en az üç faktörden oluşmaktadır. Bunlar (Celep, 2000: 15-16);

- Örgütün amaç ve değerlerinin özdeşleştirilmesi ve bunlara olan güçlü inanç.
- Örgüt adına dikkate değer (beklenilenin ötesinde) çaba gösterme isteği.
- Örgütteki üyeliği sürdürmeye ilişkin güçlü bir istek.

Tüm bunların yanı sıra Oliver(1990)'a göre literatürde yaklaşık olarak 25'in üzerinde "örgütsel adanmışlık" tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçına bakacak olursak eğer (Karagöz, 2007: 7);

- Örgütsel adanma konundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky (1966) tarafından "bireyin örgüte olan bağlılık gücü" olarak tanımlanmıştır.
- Rietzer ve Trice (1970)'a göre örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
- Hrebiniak and Alutto (1972)'un birlikte vardıkları sonuca göre ise adanmışlık; "birey-toplum etkileşimi ve zamanla gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur".

İş görenin örgüte adanması derecesi; düşük, orta ve yüksek düzeyde olup çalışan ve örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.(Artun, 2008; 10).

Çalışanın adanmışlığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekli olduğu fikrini önemli ölçüde artırabilir. Bu gerekliliğe karşın, bunu hissetmeyen, durumu koruyucu yöneticiler, özellikler kamu örgütlerinde yenileşmeye gitmede kendilerini sorumlu hissetmezler.

Bu durum aynı zamanda iş görenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip iş görenin örgütten ayrılması onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Bu çalışan, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir (Celep, 2000: 22).

Çalışan açısından ele aldığımız taktirde; örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz iş görenler olarak tanımlanırlar. Bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle gelir kaybı, dışlanma, karakter aşınması, çalışan toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar (Balay, 2000: 121).

Mowday (1982)'e göre, adanmışlığın örgütler için olumlu tarafları da vardır. Örgütsel düzeydeki düşük seviyelerde ki örgütsel adanmışlık ile çalışan devrinin ve çalışan devamsızlığının fazla olması, hem örgütsel amacın kurulmasına yönelik zorlukları, hem de düşük iş başarımını doğuracaktır. Düşük iş başarısı bulunan çalışanların örgütte kalması, örgüt için aslında gizli tehlike oluşturur. Bu söz konusu çalışanlar örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer çalışanların tutum ve davranışları farklılaşırken örgüte yeni katılacak çalışanlar örgüte yeni bilgi ve beceri getirebilirler (Celep, 2000: 22-23).

Anlaşılabacağı üzere, çalışan kendini ne kadar örgütüne adarsa o oranda özveri gösterecektir. Literatürde kabul gören en önemli unsurlardan birisidir ki, çalışan örgütünü benimseyip, kendisini örgüte adamamışsa sadece görev tanımı kapsamındaki işlerini yapacak ve fazladan rol davranışı göstermeyecektir. Adanmışlığın düşük olduğu yerde motivasyon, bağlılık gibi etkenlerde düşük olacaktır.

Bundan dolayı çalışan örgüte kendisini adayabildiği kadar üretken olacaktır. Eğer bir çalışan çalıştığı örgütü kendi işi gibi görebilirse, karşılıksız, her hangi bir amaç beklemeden sadece işlerin daha hızlı, daha güvenilir ve daha sağlam yapılabilmesi için fazladan çaba harcayacaktır.

1.4. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARLA İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR

Örgüt içerisindeki çalışanlar iç ve dış etkenlerin yanı sıra kişisel özelliklerine, başka bir deyişle kişiliklerine de bağlı olarak farklı davranış biçimleri sergilemektedirler. Bunlar genel olarak rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kişiler, toplum içerisinde toplumsal beklentilerin tersi bir davranış sergilemelerin kabul görmeyeceğinin farkındadır. Bu nedenle toplumsal kurallara, normlara, değerlere ve standartlara uygun davranmayı tercih eder.

Örgüt içerisindeki çalışanların yapacakları işler aslında görev tanımlarında belirtilmiştir. Başka bir açıdan bakarsak eğer, görev tanımları aynı zamanda çalışandan beklentilerdir. Örgütsel rol tanımlamalarında yer alan sorumluluk ve görevlerin yerine getirilmesi anlamındaki çalışandan beklenen davranışlar aynı zamanda işlevsel olacaktır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, prososyal davranışların bazı çalışmalarda rol tanımlı ve rol ötesi olmak üzere iki şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir (Wang vd., 2012: 55).

Bu çalışma içerisinde, pilot uygulama aşamasında ve anket kısmında prososyal davranışlar 2 faktör altında toplanmıştır. Bunlar, “rol içi prososyal davranışlar” (Faktör 1) ve “rol dışı prososyal davranışlardır” (Faktör 2).

Prososyal davranışlar, bireyin karşısındakine fayda sağlamak için gerçekleştirdiği, yardımcı olma, paylaşma, işbirliği gibi gönüllü davranışlardır (Brief & Motowidlo, 1986: 710). Prososyal davranışların merkezinin “başkalarına yarar sağlamak” ve “gönüllü yardımsever” olduğu tanımlardan görülmektedir. Prososyal davranışlarda, örgüt çalışanın örgütsel rolü çerçevesinde yapması gerek görevleri rol içi prososyal davranışları oluştururken; gönüllülük esasına dayalı sergilenen ve rol tanımlarında yer almadığı halde, başkalarının fayda görmesi için sergilenen davranışlarda rol dışı (ekstra rol) davranışları kapsamaktadır.

Prososyal davranışları ilk faktörü olan rol içi davranışlar, iş tanımlarında yer alan ve işgörenlerden örgütsel rolleri kapsamında istenen davranışları ifade etmektedir. Örneğin;

- Çalışanın yöneticisinden beklediği işleri yapması.
- Çalışma aşamasında iş standartlarına göre davranması.
- Görev ve sorumluluklarını gerektirdiği kadar işiyle ilgilenmesi.
- İş görenlerin çalışma arkadaşlarına nezaket göstermesi.
- Müşteri ile iletişimdaysen eğer; süreçleri hakkında müşterilere doğru bilgi sağlaması ve üretimi en üst düzeyde sunması rol tanımlı prososyal hizmet davranışları kapsamında değerlendirilmektedir

Genel olarak; rol içi veya başka karşılığı ile rol tanımlı prososyal davranışlar, örgüt çalışanlarının, çalışma aşamasında örgütsel görevleri kapsamında beklenileni, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu davranışlardır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 337).

Diğer bir faktör olan rol dışı davranışlar ise; prososyal davranışların en temel yönüdür. Çünkü çalışanların örgütün üretim, marka vb. kalitelerini artırmayı destekleyen, isteğe bağlı ve yardımseverlik içeren davranışlarıdır. Başka bir ifade ile rol dışı veya rol ötesi prososyal davranışlar, çalışanların hizmet süreçlerinde, görev tanımlarında yer almayan konularda bağlı olduğu örgütüne karşı yardımseverlik göstermesini nitelendirmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 337).

Rol dışı davranışların, prososyal davranışların tam merkezi olmasının sebebi ise; prososyal davranışların en alt düzeyde hatta sıfır düzeyinde kişisel çıkar düşünülerek gerçekleştirilen davranışlar olmasıdır.

Rol dışı prososyal davranışlara örnek verirsek eğer; bir örgütteki çalışanın,

- Görev tanımlarına girmeyen konularda, kurumuna yardımcı olması.
- Görevini yerine getirirken yapması gerekenden fazlasını yapması.
- Görev kapsamı dışındaki konularda arkadaşlarına yardımcı olması.
- İşle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına yardımda bulunması.

Bu söz konusu örneklerin hepsi anlaşılacağı üzere çalışanın görevi dışındaki davranışlarıdır. Örneğin; bir örgütte montaj hattında çalışan, bir çalışanın yerdeki çöpü alıp çöp kutusuna atması, gereksiz ışıkları söndürmesi, sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri paylaşması, ortak kullanım alanlarındaki biten sabunu, havluyu vs. değiştirmesi vb. davranışlar literatürde kabul gördüğü üzere prososyal davranışlardır. Çünkü söz konusu tüm bu davranışların temelinde gönüllülük, yardımseverlik bulunduğu için ve görev tanımı dışında olduğu için rol dışı prososyal davranışlara örnek olabilir.

Genel bir çerçevede konuyu irdelersek eğer; rol içi prososyal davranışlar boyutunda çalışan kendisine verilen görevleri yapmakla yükümlüdür. Çalışana verilen rol, görev odur. Aksi takdirde işine devam edemeyebilir veya maddi/manevi bir yaptırıma maruz kalabilir. Bu yüzden rol içi davranışların sergilenmesinde bir beklenti, amaç veya rant söz konusudur.

Ancak rol dışı davranışlarda ise birey sadece kendi özgür iradesi ile “yardımseverlik” davranışı sergilemektedir. Çalışanın sergilediği rol dışı davranışlar, gene çalışanın yapmak zorunda olmadığı davranışlardır.

Aslında rol davranışları, kişinin içinde yaşadığı ve değerlerini paylaştığı toplumsal norm ve değerlerden etkilenerek, diğerlerinin beklentilerine uygun davranış sergileme şeklinde tanımlanabilir (Demirkaya, 2013:7).

Aynı zamanda prososyal davranış, örgüt için fayda sağlayan, ancak herhangi bir emir veya direktife dayalı olmayan biçimsel rol davranışlarından farklı, biçimsel olmayan ilave rol davranışları olarak da ele alınabilir (İpek ve Özbilgin, 2015: 130).

1.5. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsanların gelişiminin en önemli aşamalarından birisi sosyal yön kazanmaktır. Örneğin doğan bir çocuk, fiziki yönden gelişimini tamamlamış, bilişsel ve eğitim konusunda uygun düzeye erişmiş, konuşma becerisi açısından ne kadar gelişmiş olursa olsun, eğer sosyal davranışlarda güçlük yaşıyorsa, sosyal gelişimi açısından problemler yaşadığı gözlemlenebilir.

Prososyal davranışlarda, her hangi bir kişinin yaşamı boyunca sosyalleşme sürecinin merkezini oluşturan faktörler içerisinde yer almaktadır. Prososyal davranış çalışmalarının, özellikle çocuk ve ergenlik dönemlerindeki bireyler üzerinde yapıldığı ve bu konu hakkındaki çalışmalarda genellikle prososyal davranış üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, saldırganlık, anti sosyal davranış, empati gibi boyutların rolünün incelendiği gözlenmektedir (Yıldız, Taştan ve Yıldırım, 2012: 220).

Sosyolojik açıdan yapılan prososyal davranışlar araştırmalarında, prososyal davranışların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi vb. etkenler tarafından etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak prososyal davranışlara örgütsel çerçeveden bakacak olursak eğer, örgüt kültürü, iklimi, iletişim gibi örgüt unsurları da prososyal davranışlara etki etmektedir. Bu bölümde örgüt içi ve örgüt dışı olarak prososyal davranışların gelişimi üzerinde durulacaktır.

1.5.1. Örgüt İçi Faktörler

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütleri vizyonlarına ulaşmak için çeşitli düzenlemelerde bulunmaya zorunlu kılmıştır. Çalışanların örgütlerinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlı olmasının yanı sıra işletmelerin çalışanların iş tatminini etkileyen koşulları belirlemesi ve bu söz konusu koşulların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2001: 241).

Gerek iş tatmini gerekse örgütlerin sürekliliği ve verimliliği için, örgütler kendi iç çevrelerindeki faktörleri iyileştirmek isterler. Çünkü iç çevre faktörleri örgütün bünyesinde yer alan ve örgütün performansını yakından ilgilendiren güçlerdir. Söz konusu örgüt içi faktörler ise;

- | | | |
|-----------------|----------------|--------------------|
| * iletişim | *Karar Verme | * Örgüt Yapısı |
| * Örgüt Kültürü | * Örgüt İklimi | * Örgüt Stratejisi |
| * Kurumsallaşma | * Eğitim | *Liderlik'tir |

Bu bölüm içerisinde örgüt içi faktörlerin, örgütlere katkıları ve prososyal davranışların gelişimini nasıl ve hangi boyutta katkı sağladıkları incelenecektir.

1.5.1.1. İletişim

İletişim ile ilgili yapılmış çoğu araştırma bu tanımın insan ve örgüt yaşamındaki önemine değinmiştir. Günümüzde kullanılan iletişim tanımı, geçmiş yönetim yaklaşımlarına göre daha geniş kapsamlı bir bilgi alışverişini çağrıştırmaktadır (Eroğluer, 2011: 121).

Literatürdeki mevcut iletişim tanımlarından birisi; “insanların, birlikte yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, mesajların karşılıklı olarak iletilmesiyle bazı anlamları bireylerin aralarında paylaşmaları sürecidir”. İletişim; bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar ortaya çıkarmak amacıyla kaynaktan, alıcıya iletilmesi ile sağlanır. Aynı zamanda insanlar iletişikle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Telman ve Ünsal, 2005: 19).

Husemann vd. (1988)'ye göre iletişim kısaca bilgiyi paylaşma faaliyeti olmasının yanı sıra bireylerin kendini ifade etme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkar (Kanter vd., 1992: 388.). Ayrıca içerdiği iletişimin özellikleri şunlardır (Halis, 2000: 219).

- İletişim bilinçli ve bilinçsiz olarak gerçekleşebilir.
- Kullanılan sembollere alıcı ve kaynak farklı anlamlar yükleyebilir.
- İletişim kelimelerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleşir.
- Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir.
- İletişimde geribildirim önemli olduğu için çift yönlü bir eylemdir.
- İletişimde, nicelik değil kalite ve yeterlilik problemleri çözer.
- İletişim, meydana geldiği ortamdan etkilenir

Yıldırım vd. (1996)'ye göre; bütün toplumsal etkileşimler iletişimi etkilemektedir. Ayrıca etkileşimin olmadığı yerde örgütten ya da gruptan söz edilemez. Çünkü etkileşim ile iletişim örgütlerin can damarı konumundadır (Sabuncuoğlu, 1974: 141).

Günümüzün belirsiz ve rekabetçi iş dünyasında, örgütler sadece örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabası içerisinde değildirlir. Örgüt içi çevrenin dışında, örgüt dışı çevreden edindikleri bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme çabası da gösterirler. İletişimin en önemli işlevinin de uyumlaştırma ve

düzen sağlama olduğunu göz önünde bulundurursak, gerek örgüt içi uyum, birliktelik ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı, olumlu bir örgütsel iletişimin içinde saklıdır. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin giderek arttığı söylenebilir (Karaçor ve Şahin, 2004: 100).

Kelly (2000) örgütsel iletişimin, çoğunlukla bilgi akışıyla iki veya daha fazla bireyin tutum ve davranışlarında değişim meydana getirerek karşısındaki bireyin davranışlarını etkileme süreci fonksiyonunun merkezi iletişimdir. Güçlü bir iletişim olmadan örgütlemeyi ve koordinasyonu sağlamak hatta örgütün verimliliği ve devamlılığını sağlamakta zor olduğunu ileri sürmüştür. Aslında örgütlerin stratejik planlama ile oluşturdukları vizyonlarına ulaşabilmeleri bu sürecin sağlamlığına bağlıdır. Bu nedenle örgütsel iletişimin, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü çoğu örgütün vizyonlarına ulaşabilmeleri, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya gelmesini gerektirir ve bu faaliyetler serisi, yönetimin örgütleme fonksiyonları ile gerçekleşir. Ancak her örgütlenme ve koordinasyon olacaktır (Atak, 2005: 60).

Anlaşılabacağı üzere sağlam temellere dayalı iletişimin bulunmadığı örgütlerde bazı sorunlar baş göstermektedir. Kaya (1999)'a göre, Örgüt içi iletişim bir örgütün devamlılığında fazlası ile önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca tüm örgütsel süreçlerde yaşamsal bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel davranıştan ya da yönetim sürecinden bahsedilemez. İletişimin başarılı ve yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt çalışanlarının bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde uyumlu olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Durgun, 2006: 120).

Örgütlerde etkin bir iletişim süreci, prososyal davranışların gelişiminde de katkı sağlayabilir. Çünkü etkin bir iletişim sistemi oluşturan örgütlerdeki pozitif iklim yardımseverliği de artıracaktır. İletişim modellerinin içinde rekabet, iş birliği, bireycilik, saldırganlık, yardımseverlik gibi kültürel fenomenlerin olması, prososyal davranışlar ve örgütsel iletişim arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ellis & Maoz, 2003: 268).

Son yıllarda bireyler arası ilişki ve iletişim ile ilgili faktörlere bağlı olarak prososyal davranış ve sergilenmesi ile ilgili araştırmalarda artış olduğu gibi, bu araştırmaların çoğu empati kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalara göre empati yönlü davranışlar, yardım davranışı üzerinde olumlu etkiye neden olmaktadır (Duru, 2004: 38).

Örgüt içerisindeki çalışanların oluşturduğu ekip çalışmalarında da iletişim koordinasyonu ve performansı etkileyecektir. Sağlam temellere dayalı iletişim ortamında çalışanlar iş arkadaşlarının gelişimi için yardımda bulunabileceklerdir. Öyle ki karşılık beklemeden yardımda bulunma davranışı olan prososyal davranışların sergilenebilmesi için örgüt için iletişimin düzenli ve uygun seviyede olması gerekmektedir. Aksi durumda –iletişimsiz bir ortamda- çalışanlar yardımlaşmayacak, sadece görev tanımları doğrultusunda hareket edeceklerdir.

1.5.1.2. Karar Verme

Yönetim kavramının özellikleri incelendiğinde, biri “karar verme” ve “uygulama” olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi (karar verme) düşünce ve yargı oluşturma, ikincisi (uygulama) ise ortaya koyma terimleriyle ifade edilmektedir. Yönetimi, karar verme faaliyetleri ekseninde inceleyen Simon (1999), karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğunu belirtmiştir. Çünkü her birey gibi örgütlerde yaşamlarının devamlılığı için çoğu zaman, karar vermek zorundadırlar. Bazen sorunlar çok basit olabileceği gibi bazen çok boyutlu karmaşık sorunlar da olabilir (Rue & Byers, 2003: 68).

Yöneticilik, bireysellik ve yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütme bakımından, karar süreci ile çok yakından ilgili olan bir terimdir (Tosun, 1990: 2).

Örgütsel açıdan tüm liderler birer karar verici merkezdirler. Üstelik yönetme başarıları, geçmişte verdikleri yerinde ve doğru kararlar ile ölçülmektedir. Yerinde ve doğru olarak belirtilen bu söz konusu kararlar, liderlerin kendilerine sorunların çözümünde yardımcı olacak, örgütteki çalışanları doğru pozisyonlarda istihdam etme becerilerine bağlıdır (Vroom & Jago, 2000: 322).

Karar verme ile sorun çözme kelimesi sık sık karıştırılır. Dar anlamda karar verme; “seçenekler arasından seçim yapma” sürecidir. Sorun çözme ise; “sorunu ortadan kaldırmak için gerekli hareket ve uygulamaları belirleme süreci” dir. Bu iki

kavramın birleştikleri nokta ise; sorun çözmek karar almayı içerir; fakat tüm kararlar sorun içermez. Ancak; neredeyse sorun aşamasındaki tüm kararlar; sorunu ortadan kaldırmaya yöneliktir (Rue & Byers, 2003: 68).

Başka bir deyişle; sorunlar, kişileri çözüm üretmeye yani karar vermeye zorlarlar. Bu yüzden karar verme ve sorun çözme faaliyetleri birbirleriyle birleşme eğilimi içerisindedirler (Koçel, 2003: 75).

Yönetimin duayenlerinden Drucker (2001: 3) ise karar verme süreci şu safhalardan oluştuğunu savunmuştur;

- Sorunları sınıflandırma
- Sorunları tanımlamak
- Sorunları özelleştirmek ve çözüm bulmak
- Sınır koşullarını “neyin kabul edilebilir olduğundan çok neyin doğru olduğunu” belirlemek.
- Alınan kararı eyleme geçirmek
- Kararın geçerliliğini

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Karar veren, elindeki seçeneklerden birisini tercih yapan diğer bireyleri veya grubu temsil ederken, algıların, güdülerin, tutumların, eski tecrübelerin, beklentilerinin, grubuyla olan ilişkilerinin etkileri altında hareket etmektedir. Başka bir deyişle davranışı, öğrenme ve sosyalleşme yoluyla çevresine bağlıdır (Kurt, 2003: 42).

Karar verme sürecinde bireylerin algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler, bir başka ifade ile onların örgüte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkilemektedir. Burada bireysellik değil; bir örgüt içinde olan güdeleri, algıları, tutumları ve davranışları, değerleri örgüt tarafından etkilenmeye çalışılan biri olarak anlaşılmalıdır (Kurt, 2003: 42).

Karar vermedeki en önemli unsurların başında, örgüt içerisindeki kararların nasıl alındığıdır. Yönetim şekillerinde merkeziyetçi ve ademi merkeziyetçi olarak düşünürsek eğer, otokratik bir yapı içerisinde kararlar tek bir merkezden alınıyorsa eğer (merkeziyetçi), çalışanların bu kararlara katılamaması anlamına gelmektedir.

Ancak konuyu prososyal davranışlar çerçevesinden ele alırsak; her hangi bir örgütte ademi merkezîyetçi yani katılımcı bir yönetim varsa, çalışanlar karar verme sürecine dahil olabiliyorsa, söz konusu çalışanların örgüte bağlılıkları da olumlu yönde olacaktır.

Öyle ki, liderlerin veya yöneticilerin çalışandan beledikleri fedakarlık, çalışanların üst yönetimden aldığı reaksiyona, çalışanlara karşı tutum ve davranışlarına da bağlıdır. Çünkü örgüt içerisindeki iklimi olumlu veya olumsuz olarak en çok etkileyenler liderlerdir.

Bir çalışanın örgütüne karşı prososyal davranışlar içerisinde olunması isteniyorsa eğer, karar verme süreçlerinde, başka bir deyişle örgütün geleceği ile ilgili konularda çalışanın katkısı olmalıdır. Böylelikle çalışan örgütü sahiplenebilecek ve görev tanımı dışındaki koşullarda da, her durumda işletmenin iyiliğini düşünecektir.

Aksi durumda eğer çalışana söz hakkı, kararlara katkıda bulunma hakkı verilmezse, çalışan sadece işine sahip olabilmek için iş tanımında ona verilen görevleri yerine getirecek ve rol dışı prososyal bir davranış sergilemeyecektir.

1.5.1.3. Örgüt Yapısı

Ortak amaçları başarmak için beraber çalışan bir grup insanın oluşturduğu topluluğa örgüt adı verilirken, tüm bu örgütlerin kültürlerini oluşturan örgüt unsurları (çalışanlar, iş tanımları ve kontrol süreçleri) arasındaki ilişkiye de örgüt yapısı denilmektedir. Başka bir deyişle; etkili personel başarısı ve toplam örgütsel verimlilik için gerekli bir rehber niteliğindedir (Budak, 1999: 3).

Bartol ve Martin (1994)'e göre, örgüt yapısı dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar (Budak, 1999; 3);

- Çalışanların ve bölümlere ait iş tanımları oluşturmak.
- Bir örgüt içerisindeki yönetsel yapıyı oluşturmak için birimlerde yer alan çalışanların pozisyonlarının bir araya toplanması.
- Yetki devrinin derecesi ve herhangi bir yönetsel pozisyona rapor verecek çalışanların sayısını belirleyerek, dikey uyumu oluşturmak için gerekli olan mekanizmaların oluşturulması.

- Görev güçleri ve birimler arası ilişkileri yansıtan yatay uyumu oluşturmak için gerekli olan sistemlerin kurulması.

Örgüt liderleri, örgüt yapısını oluştururken bu dört bileşenle birlikte, beş temel noktayı göz önünde tutmaktadırlar. Bunlar;

- Uzmanlıklardan yararlanma.
- Uyumu kolaylaştırma ve kontrol imkanı yaratma.
- Yeterli dikkatin sağlanmasını güvence altına alma.
- Maliyetleri azaltma.
- İnsan ilişkilerini göz önüne alma

Literatürde örgüt yapısı üzerine yapılan en önemli çalışmalardan biriside Burns ve Stalker'in İngiltere'de 20 işletmede üzerinde yaptıkları, çevrenin örgüt yapısı ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmadır. Adı geçen bilim adamları çevre boyutları olarak statik ve dinamik çevre boyutlarını belirlemişlerdir.

Burns ve Stalker araştırmalarında; statik bir çevrede mekanik yapılanmaların, dinamik bir çevrede ise organik yapılanmaların etkili olacağını ileri sürmüşlerdir. Mekanik örgütler, oldukça biçimsel ve merkezileşmiş bir yapıya sahiptir, kurallar usuller ve açık yetki düzeni ile çalışırlar. Organik yapılar ise, esnektir, çevresel değişimlere ayak uydurabilirler. Mekanik örgütlerdeki bürokrasi organik yapılara göre fazlası ile serttir (Budak, 1999: 12).

Schermerhorn (2007)'a göre; örgütsel bürokrasi yeniliğin düşmanıdır. Çünkü yenilik yönelimli örgütler; yalın, esnek ve hızlı olmak zorundadırlar. Örgüt yapısında hiyerarşik düzen az ise, iş görenler karar mekanizmasına ne kadar fazla katılıyorsa ve örgütsel sınırlar ne kadar ortadan kaldırılmış ise örgüte yenilik düşüncesi de o oranda ortaya çıkar. Kısaca yapısal engeller bir anlamda yeniliği yavaşlatan hız engelleridir. Söz konusu engellere takılmamak için yenilik yönelimli örgütlerde organizasyon yapısı, dikeyden yataya, iş belirlemeden güçlendirilmiş role, biçimsel kontrol sisteminden paylaşılan bilgiye, rekabetten işbirliğine ve katılıktan uyum sağlayıcılığa dönüşmelidir (Naktiyok, 2007: 217).

Yenilikçi örgütlerde mekanik yapılanma yerine organik yapılanmalar uygulanmalıdır. Çünkü organik yapılarda; ekip çalışması, serbest bilgi geçişleri,

geniş kontrol alanı, tek merkezli olmayan kararlar ve düşük biçimselleşme hakimdir. Günümüz değişimlerine hızla cevap verebilecekleri gibi koşullara uyum sağlamada organik yapılarda çalışanlar, farklı görevleri ele alacak kadar eğitilmiş ve geliştirilmişlerdir. Bilgi akışının ve iletişim yapısının önemli olduğu organik yapılarda görevler, karşılıklı etkileşimin sonuçları düşünülerek tanımlandığı için çalışanlar, görevlerini kendilerine sunulan standartlar ile değil, tüm örgüt gerçeğinin ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar (Robbins & Coulter, 2002: 356).

Bu sonuçlar göstermektedir ki örgütlerin yenilikçi olabilmesi; örgütlerin hızlanmasında engel olan mekanik yapılardan kurtulması ile mümkündür. Örgütler organik yapılarla başarısızlıklarından ders çıkararak, girişimlerinde kontrollü risk alarak, takım çalışması ile örgütlerinin devamlılığını sağlayacaklardır. Bir örgütün yenilik sürecini başarıyla yerine getirebilmesi için, örgüt çalışanlarının bir bütün olarak yeniliği amaç olarak görmeleri gerekir. Bu nedenle örgüt yönetimleri, sorunlu durumlarla mücadele ederek, değişime karşı olumlu tutum ve davranışları ile çalışanları için rol modeli olmalıdırlar (Budak, 1999; 14);.

Örgüt liderleri, başarı anahtarının “yenilik” olduğunun farkına varıp; yenilik için gerekli olan zamanı ve kaynağı temin etmeli, çalışanlara yeniliğin önemini anlatıp çalışanlara ödül, sorumluluk, teşvik ve terfi motive edici faktörler sunmalı, örgüt içi iletişimi, ekip ruhunu ortaya çıkartarak katılımı en yüksek düzeyde sağlamalıdır. Ancak risk almak için veya motive etmek için başarıyı ödüllendirilirken yenilik uğruna yapılan başarısızlıklar için ceza uygulanmamalıdır (Naktiyok, 2007: 217).

Organik yapıların esnekliği ile çalışanlar örgüt içerisindeki süreçlere dahil olabileceklerdir. Böylelikle çalışan örgütün tamamını ve örgütün çıkarlarını düşünerek hareket edecektir. İş tanımı dışında kalan işler için yöneticisinin iznini beklemeden kendi kararı ile örgütü için daha fazla çaba gösterecektir. Çalışana verilen rol içi davranışın ötesine geçerek, rol dışı davranış sergileyen bir çalışan kendisini çalıştığı örgüte ait hissedecek ve örgüt içerisindeki aksaklıkları ortadan kaldırmaya uğraşacaktır.

Örgütsel yapının mekanik yapılanma içerisinde olması durumunda ise, çalışan sadece kendisinden beklenen rol içi davranışları sergileyecektir. Prososyal davranışların alt boyutu olan rol dışı davranışlar ise, katı, fazlası ile bürokratik olan mekanik yapılanmalarda, esnek hareketliliğin çok sınırlı veya hiç olmamasından dolayı rol dışı prososyal davranışların sergilenmemesi de muhtemel olacaktır.

1.5.1.4. Örgüt Kültürü

Sürekli değişme ve gelişmenin yaşandığı günümüzde, basit gözüken görevler bile bazı durumlarda karmaşık hale gelirken; örgütler de sürekli olarak büyümekte, değişime uğramakta ve karmaşık yapılar haline dönüşmektedirler. Hatta teknolojidaki yeni gelişmeler, örgütsel ve bireysel alanda yeni bilgi ve becerilere ihtiyacı artırdığı gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. İşte bu süreçte, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Çünkü güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütler, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen gelişme ve değişimlere önceden hazırlıklıdır (Şahin, 2010: 22).

Öncelikli olarak sosyolojik anlamda kültürü örnekle anlatmak gerekirse eğer, dünyaya gelen bir çocuk, bireyler arası etkileşim sayesinde mensubu olarak doğduğu toplumun dinini, dilini, yeme-içmeyi biçimini, çevresini, sosyal yaşantısını, görgü kurallarını ve normlarını belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir. Doğan birey zamanla neyi yapıp yapamayacağı, neyi giyip, kime saygı göstereceği, toplum içerisinden nasıl davranacağını vb. gibi birçok unsuru mensubu olduğu kültürel çevreden görerek öğrenecektir (Özkalp, 1999: 440). Kısaca kültür, daha çoğunun rehberi ve yön belirleyeni ait olduğu toplumun kültürü olacaktır.

Örgüt içerisinde ise kültür, “çalışanların ve çalışma gruplarının davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, standartlar, tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanabilir” (Kutunis, 2010: 13).

Kırel (1989)’a göre; örgüt toplumunun bir ürünü olan örgüt kültürü, çalışanlara örgüt içerisinde sergilemek zorunda oldukları tutum ve davranışların neler olduğu konusunda yol gösterici bir rehber niteliğine sahiptir. Bu bağlamda Kozlu (1986), örgüt kültürünü, “bir örgütün temel değerleri, inançları ve bunları çalışanlara ileten simge ve semboller” olarak tanımlamaktadır. Tahmin edileceği üzere tek başına yaşama gücünden yoksun olan bir birey, bir grubun veya kuruluşun üyesi

olmak zorundadır. Yani kısaca sosyalleşmek zorundadır. Bu yüzden her birey topluma ve örgütsel anlamda örgütlere uyum sağlamak zorundadır (Şahin, 2010: 22).

Bu açıdan ele alındığında örgüt kültürü, Mitchell (2002)'a göre, örgütü bir arada tutan yapıştırıcıya benzetilebilir. Çünkü bir örgütün değerleri, inanç ve normları, politikaları ve standartları örgüt kültürü ile birleşmektedir. Örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklinden, ücret ve maaş sistemine çalışanlara karşı olan tavırlarına, örgütün geçmişine, örgüt içi iletişiminden ofis tasarımına, örgütün planı ve çalışanlar arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar birçok olguyu kapsamaktadır (Akıncı, 1998: 36)

Uzun, (2007)'a göre örgüt çalışanlarının moral, verimlilik, motivasyon ve performansını belirleyen önemli bir etkenden biriside örgütün barındırdığı kültürüdür. Ayrıca Uzun, örgütlerin, kendi kültürel temellerini oluşturan varsayımları, değerleri ve inançları doğrultusunda harekete geçerse, örgütsel performansın da arttırılabileceğini ifade etmektedir. Kısaca etkin bir örgüt kültürünü oluşturmak, örgütün etkinliğini ve performansını arttırmaktadır (Kunatis ve Mesci, 2013: 369).

Sağlam temellere dayalı olarak kurulacak bir örgüt kültürünün çalışanlara sağlayacağı moral, motivasyon, performans vs. olumlu sonuçlar ile çalışan örgütü için fazladan emek harcayacaktır.

Bu şekilde, örgütlerin, prososyal davranışlarının veya diğer olumlu davranışların anlaşılması da kolaylaşır. Örgütlerin prososyal davranışlarının sergilenmesi boyutunda kurgulanan kültürün bu açıdan bazı özellikleri şunlardır (Şahin, 2010: 22).

- Kültür çalışanlara kimlik sağlar.
- Ödül sistemini destekleyici rol oynar.
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır.
- Eğitici bir rol oynar.
- Örgüt ikliminin daha etkili algılanmasını sağlar.
- Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılır.

- Örgüt kültürünün ihtiyaç karşılama özelliği vardır.
- Örgüt kültürü tutum ve davranışların düzenli olmasını sağlar.
- Örgüt kültürü kuralları ve standartları belirler.
- Örgütte nelerin yapılabileceği ve nelerin yapılamayacağını açıklar.

Örgütsel kültürün, örgüt vizyonunu desteklediği düşüncesi çalışanlar ile büyük ölçüde paylaşıldığı takdirde, örgüt vizyonu çalışanlar tarafından benimsenerek, örgütün etkinliğine pozitif katkı sağlayabilir. Ancak tersi bir durumda, kültür geniş tabana yayılmış ve benimsenmiş olsa da, eğer örgüt hedefleri ile birleştirilmiyorsa, örgütsel etkinliğe olumsuz etkileri söz konusu olabilir (Bartol & Martin, 1998: 91). Bu da yapısı itibari ile karmaşık olan yapıyı daha da karmaşık hale getirebilir.

Örgüt içerisinde çalışanların hedeflerini destekleyici, gelişimlerine olumlu katkı sağlayıcı, ödül yöntemlerini geliştirici, moral, motivasyon ve performans artırıcı, yol gösterici, yenilikçi vs. bir kültürün oluşturulması çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütleri ile özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyebilir. Böylece örgütsel özdeşleşme ile çalışanlar örgüt çıkarlarını düşünüp, görev tanımları dışına çıkarak rol dışı prososyal davranışlar sergileyebilirler.

1.5.1.5. Örgüt İklimi

Örgüt içerisinde iletişim bağı ile birlikte çalışanlar, olayların aslında yaratıcısıdır. Bu bağlamda çalışanların davranışlarıyla somutlaşan örgütün iletişim bağı, yönetim biçimi, kültürü ve normları ortak bir çevre oluşturur. Örgüt iklimi olarak adlandırabileceğimiz bu çevre, örgüte mensup çalışanların tutum ve davranışlarını, duygularını, dolayısıyla da moral, performanslarını ve motivasyonlarını fazlası ile etkilemektedir (Gök, 2009: 589).

Örgüt içerisinde bulunan çalışanlar, biçimsel kurallara göre düzenlenmiş bir yapı içerisinde, ortak hedefleri gerçekleştirmek için bir çatı altında bulunmaktadır. Bu yapılanmaların içerisindeki çalışanlar, görev tutumları, bireysel duygu ve davranışları ile örgüt ortamını oluştururken; çeşitli davranışların, etkileşimlerin, faaliyetlerin, gereksinimlerin karşılıklı olduğu bir süreç içerisinde yer almaktadır. Bir liderin veya çalışanın herhangi bir davranışı; diğer kişileri etkilemekte ve diğer kişilerin tutumlarından da bu söz konusu etki ekseninde değişmektedir.

Örgüt ikliminin kavramsal bakımdan ele alınması ve ölçülmesine yönelik araştırmalar; yaklaşık 1960'lı yıllarda başlamış ve günümüzde söz konusu araştırmaların sayıları gittikçe artmıştır. Yönetim literatüründeki örgüt iklimi ile ilgili önemli araştırmalardan biri, Forehand ve Gilmer tarafından gerçekleştirilmiştir. Forehand ve Gilmer (1964) örgüt iklimini; “örgütü açıklayan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran, göreceli olarak devamlılığı olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu” olarak ele almaktadır. Örgüt iklimi ile ilgili başka bir çalışmada söz konusu kavram; “örgüt içerisinde tutum ve davranışları, moral ve motivasyonu etkilediği düşünölen, çalışan tarafından dolaylı veya doğrudan algılanan ve iş çevresinin ölçölebilen özelliklerinin toplamı” olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2009: 590).

Çalışanların içerisinde buldukları örgütsel çevreleri gene söz konusu çalışanların davranışlarının temel belirleyicisi niteliğindedir. Son zamanlarda sadece davranış üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil, sosyal, koşulsal ve örgütsel çevrenin de etkilerine araştırmaya yönelik ilgi artmıştır. Temel varsayım bireylerin davranışlarının algılarından etkilendiği yönündedir. Bu nedenle örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalarda odak nokta çoğunlukla çalışan algılarıdır (Clark, 2002: 94).

Örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkilerken; aynı zamanda hem liderlik tarzı, örgüt yapısı gibi örgüt özelliklerinden etkilenen hem de çalışanların iş davranışlarını ve işe dayalı tutumlarını etkileyen aracı bir faktör olarak düşünölmelidir (Önen, 2008: 58).

Bazı araştırmalarda örgüt ikliminin, bir örgütün kişiliği olarak ele alındığı ve o yönde araştırıldığı gözlenmektedir. Çünkü kişilik, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan ve davranışlarına yön veren özelliklerin tümünü ifade ederken; örgüt iklimi de aynı mantıkla bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ve çalışanların tutum ve davranışlarını yön veren özelliklerin tamamını ifade etmektedir (Gök, 2009: 592).

Aslında Örgüt iklimiyle ilgili ayırt edici diğer bir durum ise, bu kavramın çok yönlü bir anlama sahip olması ve bu söz konusu yönlerin farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutları ile ele alınmasıdır. Öyle ki örgüt iklimi kavramı; sorumluluk, ödöl, özerklik, güven, moral, çatışma gibi çeşitli boyutlar altında ele alındığı ve incelendiği görölmektedir (Gök, 2009: 590).

Örgüt iklimi, örgüt içerisindeki çalışanların, örgütün psikolojik ortamını algılamalarına yardımcı olur. Aynı zamanda örgüt ikliminin olumlu olması, çalışanların başarı güdülerinde, morallerinde, örgüt içerisinde verimli ve etkin olmalarında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütsel iklim ile çalışan performansı arasında bir ilişkinin olduğu düşünülebilir (Halis ve Uğurlu, 2008: 104).

Çalışan performansı, yönetsel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, örgütsel iklimin olumlu algılanmasına bağlıdır. Ancak algılar her zaman doğruları yansıtmaz. Bu yüzden dolayı aynı iklimin hakim olduğu bir örgütte, çalışanların örgütsel iklimden etkilenmeleri farklılık gösterebilir. Çünkü bu etkilenme çalışanın eğitimi, deneyimleri, inançları ve kültürüne göre değişiklik gösterecektir (Tutar ve Altınöz, 2010: 196).

Forehand (1968), örgüt iklimi kavramını en az üç değişken grubu barındırdığını belirtmiştir. Bu değişkenler ise (Halis ve Uğurlu, 2008: 106);

Çevresel Değişkenler: Çalışanların kendilerinden kaynaklanmayan, örgüt çalışanlarını dışardan etkileyen faktörlerdir. Çevresel değişkenlere örnek ise; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik koşullar, hükümet politikaları ve sendikalaşma oranı vb. verilebilir.

Kişisel Değişkenler: Bu söz konusu değişken boyutu örgüt üyelerinin yetenekleri, tutumları, görevlerine karşı ilgileri, kişisel nitelikleri gibi bireysel olarak her bir çalışanın ayrı ayrı sahip oldukları özellikleri veya değerleri ifade etmektedir.

Sonuç Değişkenler: Bu değişken grubunda ise; çevresel ve kişisel faktörlerin birleşimi sonucu oluşmaktadır. Örgütsel motivasyon, örgüte karşı duyulan bağlılık, memnuniyet ve verimlilik gibi değişkenler örnek gösterilebilir. Bu noktada söz konusu değişkenler dikkate alındığında, örgüt iklimi bireysel değişkenler ile çevresel değişkenlerin etkileşimi olarak görülebilir.

Örgüt iklimi davranışsal anlamda, örgütün özelliklerini ve bu özelliklerin çalışan davranışı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Eğer bir örgütte olumlu bir örgüt iklimi varsa çalışanların moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkilerin güven ve etkileşim içinde olmasını sağlamaktadır.

Olumlu bir örgüt ikliminde moral bakımından yüksek olan çalışan kendisine verilen görev tanımlarını zorla değil isteyerek yapacaktır. Başka bir açıdan bakarsak eğer, çalışan rol içi prososyal davranışları isteyerek, hevesli bir şekilde yerine getirecektir.

Olumlu örgütsel iklimlerde çalışanların örgüte karşı bağlılık duyguları artacağı için çalışan sadece görev tanımını yapmakla kalmayacak, prososyal davranışların alt faktörü olan rol dışı davranışlarda sergileyebilecektir. Çünkü çalışan mensubu olduğu örgüte karşı bağlılık duyduğu için aynı zamanda da örgüt menfaatini düşüneceği için sergilediği yardımseverlikten daha fazlasını sergilemeyi kendisi de isteyecektir.

1.5.1.6. Örgüt Stratejisi

Daft (1998)'e göre; strateji, örgütsel yapılanmanın başlangıcıdır. Kelime anlamı olarak strateji “bir hedefe ulaşmak için eylem birliği sağlama ve uygulama sanatı” olarak ifade edilmiştir. Aslında strateji, geniş ve kapsamlı bir terimdir. Genellikle bir örgütün vizyon ve yönünün oluşumunu sağlamakta, misyon bildirisini düzenlemekte, örgütün yükselen kriterlere ulaşabilmesi için pazar ve hedefleri tanımlamaktadır (Yavan, 2012: 107).

Pamuk vd. (1997) strateji kavramı için değişik tanımlamalarda bulunmuşlardır (Güçlü, 2003: 67).

- Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.
- Zorlu rekabet ortamlarında hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan örgütün uygulayacağı hareket biçimi.
- Örgütün çeşitli birimleri arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen kararlar bütünü.
- Bir örgütün uzun dönemli hedeflerinin saptanması ve bu söz konusu hedeflere erişebilmesi için gerekli kaynakların elde edilerek hedeflere ulaşmada kullanılacak yollar.

Açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın her örgütün mutlaka bir stratejisi vardır. Bu söz konusu stratejiler örgütün geleceğini belirlemede en önemli yapı

taşlarından birisidir. Bir satranç oyununda yapılan hamleler nasıl oyunun geleceğini belirliyorsa; örgüt uygulayacağı stratejilerle, örgütün geleceğini tayin edecektir.

Örgütler için ön önemli unsurlardan birisi de rekabet edilebilirliktir. Rekabet, örgütlerin başarı veya başarısızlıklarının merkezinde yer alırken; yenilik, uygun kültür ve uygulama gibi örgütsel performansa katkıda bulunan faaliyetlerin koşullarını belirlemektedir. Rekabetçi strateji ise, rekabetin olduğu sektörün genelinde elverişli bir rekabet pozisyonu aramakta ve sektörün rekabetini belirleyen baskın güçlere karşı karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon oluşturmayı amaçlamaktadır. İşletmelerin sektördeki diğer işletmeler üzerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı ele etmeleri için iki genel strateji tespit etmiştir. Bunlar; “Düşük Maliyet” ve “Farklılaştırma” stratejileridir (Arsu, Duman ve Arsu, 2015: 20).

Govindarajan (1988)’a göre, düşük maliyet stratejisi, bir sektördeki en düşük masrafa katlanılması gerektiğini belirtmektedir. Düşük maliyet strateji; sadece mal ve hizmetlerin fiyatların azaltılması değil; aynı zamanda reklam, satış gücü, pazarlama, hizmet, AR-GE gibi alanlarda maliyetin düşürülmesini belirtir. Porter (1980)’a göre, farklılaştırma stratejisi ise; sektör kapsamında farklı olmak için oluşturulan örgütün sunduğu ürün ya da hizmetin farklılaştırılmasıdır. Bir farklılaştırma stratejisi olarak işletme, alıcılar tarafından yaygın olarak değerlendirilen ölçüler arasında kendi sektöründe benzersiz olmayı amaçlamaktadır (Arsu, Duman ve Arsu, 2015: 20).

Örgüt stratejisi, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede örgüte belirli bir yön kazandırır. Aynı zamanda örgüt stratejileri, örgütlere çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle örgüt nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur (Güçlü, 2003: 74).

Üzüm (2000)’e göre; “bir örgütte strateji yoksa birimler giderek farklılaşacak ve her biri ortak hedefi değil, kendi hedeflerini gerçekleştirme eğilimini gösterecektir”. Jauch ve Glueck (1989), örgüt içerisindeki stratejinin yararlarını şöyle özetlemektedir (Güçlü, 2003: 75).

- Örgütsel bir strateji değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.
- Açık hedefler ve yön sağlar.

- Örgütsel bir strateji, iş kararlarını sistemleştiren bir yoldur.
- Bir örgütün temel sorunlarını tespit etmede yöneticilere yardım eder.

•Olumlu bir örgüt stratejisi, örgütsel iletişime, bireysel projelerin uygulanmasına, kaynakların ideal şekilde kullanılmasına ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Çoğu araştırmacıya göre, örgütsel stratejinin, başarılı bir örgütsel performansa dönüşebilmesi için büyük rol oynadığı kanısına varmışlardır. Yöneticiler; örgütün işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler. Örgütün belirlediği stratejiye sadece yöneticiler ile değil örgüt içerisindeki tüm çalışanlar ile ulaşılabilir. Bu yüzden, çalışanların örgüt stratejilerinde verimliliği sağlamak için en uygun motivasyon yöntemlerinin uygulanması gereklidir.

Çalışanlar, yaptıkları görevlerde ve örgütlerinde memnun oldukları ölçüde verimli ve istekli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar (Birdal ve Aydemir, 1992: 136).

Psikolojik açıdan olumlu davranışlar içerisinde bulunan çalışan, moral ve motivasyon açısından da olumlu davranışlar sergileyecektir. Moral olarak yüksek olan bir çalışan çalıştığı örgüte karşı sorumluluklarını severek ve isteyerek yerine getirebilecektir.

Liderlerin örgütsel stratejileri uygulayabilmeleri için, çalışanları ile birlik içerisinde hareket etmeleri gerektiğinden; çalışan kendisinin de örgütün bir parçası olduğunu hissetmeli ve söz konusu stratejilerin olumlu sonuçlanabilmesi için çalışan prososyal davranışlara da teşvik edilmelidir. Zaten dönüşümcü liderlerin temel özelliklerinden biriside çalışanlara rol model olması ve hatalara karşı yüksek tolerans gösterebilmesidir.

Çalışan kendisinin örgüt için önemini fark ettiğinde, fedakar ve yardımsever davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Strateji oluşturmada düşünceleri alınan çalışan kendisini örgütü için değerli hissederek, örgütsel bağlılığının olumlu yönde olmasının yanı sıra çalışan sadece kendisine tanımlanan görev tanımlarını değil,

mensubu olduğu örgütün çıkarları için görev tanımları dışına çıkararak olumlu sosyal davranışlar ve daha fazlası olan rol dışı prososyal davranışlar sergileyebilecektir.

Örgütsel stratejilerin başarılı olabilmesi için, örgüt içerisindeki ortak hedeflere ulaşmak örgütün birliği ve beraberliği ile aksine göre daha kısa süre içerisinde olacaktır. Bir çalışanın kendisinden beklenen davranışların dışına, karşılık beklemeden çıkabilmesi bu süreye ivme kazandıracakı açıktır.

Örneğin; stratejik bir hedefe ulaşmak için, her çalışan kendi iş tanımını yaparken, üretimin devamı ve seriliği için yeni çalışanın eksikliklerini başka bir çalışanın giderebilmesi başka bir deyişle çalışanların rol dışı prososyal davranışlar sergileyebilmesi örgütsel stratejilerin normalden daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlayacaktır.

1.5.1.7. Kurumsallaşma

Örgütler faaliyette buldukları çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Örgütlerin çevrenin beklenti ve baskılarına cevap vermeleri gerekmektedir. Wolfgramm vd. (1998) örgütler için; “değişimin sürekli ve her yerde olmasından dolayı, günümüzde örgütlerin devamlılığı ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için sürekli kendilerini çevreye ve diğer faktörlere karşı adapte etme zorunluluklarının bulunduğunu” belirtmişlerdir. Örgüt içi ve örgüt dışı uyumun sağlanabilmesindeki en temel unsur ise örgütlerin kurumsallaşmasıdır (Apaydın, 2009: 2).

Selznick yaklaşımı kurumsallaşma kavramına ait bilinen en eski yaklaşımdır. Kurumsallaşmayı, “fikirleri ve değerleri yayma süreci” olarak tanımlamıştır. Selznick (1948) kurumsallaşma için; “kurum ve bireyler tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir süreç” olarak ele almıştır (Eryılmaz, 2002: 15).

Kurumsallaşmayı ayrıntılı şekilde ele alırsak eğer; örgütsel düzen, sürdürülebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararsız veya düşük düzeyde organize olmuş yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye uyum sağlayabilmiş yapılara geçmeleridir. Aslında bir örgütün var olması ve gelişmesi ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır.

Örgütlere değer kazandıran kurumsallaşma süreciyle, örgütler hayatta kalma ve devamlılık kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Dilbaz (2005)’a göre bir örgütün

kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. Örgütsel kurumsallaşmayla, örgüt bireylerden ziyade kurallara, normlara, standartlara sahip olurken, belirlenmiş görev yapma usul ve yöntemlerini barındırarak diğer örgütlerden ayırt edici yapıya sahip olurlar (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008: 5)

Başka bir deyişle, kurumsallaşmayı başarmış örgütler, yapılarını belirli ilke ve normlar eşliğinde yeniden yapılandırarak, eğitilmiş ve entelektüel sermayeleri arttırılmış çalışanları ile örgütün iletişim odaklı bir anlayış içinde faaliyet yürütürler. Böylece örgüt faaliyetlerde bir sistem kurulmuş olup, örgüt çalışanlara bağımlı olmak ve onlarla var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 12).

Bütün bu tanımlamalardan çıkartılan ortak sonuç kurumlaşma; kaliteli, güvenilir mal ve hizmet üretmek, olumlu tüketici algısına sahip olmak ve uzun süre ayakta kalmayı başarmak için örgütlerin önemli ve vazgeçilmez bir unsurudur (Akat ve Atılğan, 1992: 27).

Kurumsallaşma örgüte birçok avantaj sağlamaktadır. Örneğin (Bayer, 2003; 24).

- Görev birimleri daha sağlıklı işler.
- Örgüt daha düzenli ve sistemli çalışır.
- Örgütün kontrollü büyümesi sağlanır.
- Örgütün ve görevlerin devamlılığı sağlanır.
- İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için zaman ayırabilir.
- Belirlenen vizyona ulaşmak kolaylaşır.
- Hata oranı düşer.
- Yetkiler ve sorumluluklar bellidir.
- Görev planları daha açıktır.
- Kararlar daha kolay ve hızlı alınır.

- Farklı bakış açıları ortaya çıkar.
- Verimlilik artar.

İfadelerin incelenmesiyle kurumsallaşmaktan beklenen olası yararların en fazla “örgütlenme fonksiyonu” üzerinde odaklandığı görülmektedir. Örgütlenme işlevinin ardından verimlilik artışı, kararların kolay ve hızlı alınması, hata oranlarında düşüş, yöneticilerin ayrıntılarla ilgilenmemesi vb. yararların elde edilmesi beklenmektedir (Ulukan, 2005: 34-35).

Aslında kurumsallaşmayı tanımlarken, örgütler liderleri, çalışanları, iş ilişkisinde bulunduğu kuruluş veya kişiler, müşterileri ve kamuoyunun algılamaları göz önünde bulundurularak yapmak gerekmektedir (Bayer, 2003: 7).

Bir lider gözünden kurumsallaşma; örgütlerin bireylerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve sağlam temelli yönetim yapısı oluşturmak diye tanımlayabiliriz.

Çalışanların gözünden kurumsallaşma; çalışanların bağlılığı, güveni, örgütün çalışanlarca algılanması, motive yeteneği, çalışanlara maddi ve manevi güven vermelerine bağlamaktadır.

İş ilişkisinde buldukları kuruluşlar veya kişilerin gözünde; bir örgütün kurumsallaşma göstergesini, o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve vecibelerini (borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesine güven, zamanında hizmet, doğru bilgi vb.) yerine getirebilme yeteneğiyle ölçmektedirler.

Müşterilerin gözünde kurumsallaşmış; bir örgütü üretilen mal ve hizmetlerine güven duyulan, hatalarını kabullenme ve telafi etme yeteneği, sürekliliği ve sosyal sorumlulukları ile özdeşleştirmektedirler.

Anlaşılabacağı üzere kurumsallaşmak sadece liderin veya yöneticinin elinde değildir. Kurumsal bir kimlik kazanmak isteyen bir örgüt, çalışanlarında desteğini almak zorundadır. Çünkü örgüt içerisinde çalışan, bağlı olduğu örgütün aynı zamanda temsilcisidir.

Örgüt içerisindeki bir çalışanın, bağlı olduğu örgütü temsil etmesi, örgütün imajını yansıtması sadece yapacağı, kendisine verilen iş tanımları ile olmayacaktır.

Öyle ki bulunduğu örgütün içindeki olumlu örgütsel iklim ile çalışan gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında olumlu davranışlarda bulunabilecektir.

Kurumsallaşmanın öneminin çalışan tarafından tam olarak anlaşılabilmesi için, liderlere görev düşmektedir. Ortak bir kurumsallaşma hedefi içerisinde olan tüm çalışanlar, kurumsallaşmanın önemini ve ciddiyetini kavradıkları takdirde, hedefe tek başlarına ulaşamayacaklarını anlayıp, diğer çalışma arkadaşlarını da motive etme yoluna gideceklerdir.

Eğer bir örgüt içerisindeki çalışanlar sadece kendilerini düşünürse, başka bir deyişle sadece görev tanımlarındaki görevleri yerine getirirse kurumsallaşmanın aksine oransal olarak başarılı olamayacağı veya daha geç süre içerisinde gerçekleşmesi muhtemeldir.

Bir örgütteki çalışanlar bir birlerine karşı destekleyici, teşvik edici, hoşgörülü davranış gösterdiğinde, tüm çalışanların psikolojik rahatlık algılarının yüksek olacağı önerilmektedir (Yener, 2016: 174). Böylelikle, örgütün değerli üyesini hissedecek olan çalışan, görev tanımları dışında kalan işlerde prososyal bir davranış ile çalışması ve/veya rol dışı davranışlar sergileyebilmesi; örgütün belirlediği vizyon çerçevesi içerisinde kurumsallaşmayı sağlam temellere oturtmada yardımcı olması muhtemeldir.

1.5.1.8. Eğitim Ve Öğretim

Günümüzde küreselleşme olgusu ile meydana gelen hızlı dönüşümler ve gelişimler örgütleri de bu hızlı dönüşümlere ve gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Belirsizliğin ve uluslararası rekabetin faktörlerinin bulunduğu pazarlarda örgütler, hızlı ve doğru bilgi akışını sağlamak, zamanında ve doğru kararlar vermek zorunda kalmışlardır. Bulduğumuz yüzyılda bilgi ve eğitim temel iktisadi kaynakların başında gelmektedir. (Öneren, 2008: 164-165).

Yönetim literatüründe, örgütsel anlamda öğrenme, “öğrenen örgüt” kavramı ile değer kazanmıştır. Woolner (1995)’e göre, “öğrenen örgüt kavramı, bir örgütsel özelliğe verilen ve örgütsel özelliğin diğer özelliklerden ayrıştırılmasında kullanılan bir kavramdır”. Örgütlerin sahip olduğu diğer unsurlarda olduğu gibi öğrenen örgüt özelliği de örgüte kendiliğinden gelmez. Örgütlerin bu özelliklere sahip olabilmeleri için belli koşullarda meydana gelen uzun bir zamana dilimine ihtiyaçları vardır. Bu

aşamalar tıpkı örgütsel yaşamın devamı için birbirinin ön koşulu niteliğindeki özelliklerdir. Hiyerarşik bir sıralama niteliğinde bulunan safhaların en son ulaşılabilecek noktasında örgütün örgütsel öğrenme aşaması yer alır (Korkmaz, 2008: 76).

Anlamsal olarak “bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişim” (Eren, 1993: 178) olan öğrenme, örgütler açısından düşünüldüğünde; “eğitimlerle belirlenmiş bir iş için bilgi ve becerileri artırma çabası olarak” ifade edilebilir. Örgütlerin eğitim ile ilgili çabaları; daha fazla uyum sağlayabilmek, esnek olmak ve sürekli olarak gelişmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu çabalar, örgütlerin devamlılığı ve rekabet edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Eğitimin sonunda beklenirse, örgütlerin etkinliklerini artırmaların yanı sıra değişimle başa çıkabilme yeteneklerini geliştirmektir (Özbek, 2011: 135).

Eğitimi, çalışanlar ve örgütler açısından tanımlamak mümkündür. Çalışanlar açısından eğitim; “amaçlara ulaşmayı arttırmaya yönelik olarak, insan kaynağının davranış, bilgi yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir”. Örgütler açısından ise eğitim; “işletmelerin etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarılarını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür” (Serinkan, 2007: 114).

Örgütsel bağlamda eğitimin amacı ise; çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışların gelişmesi ve günlük faaliyetlerinde edindikleri söz konusu bilgiye, beceriye, tutum ve davranışlara başvurmasıdır. Son zamanlarda rekabet avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri gelişimlerinde daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır. Yani eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermaye yaratma yolu olarak gösterilmektedir (Noe, 1999: 4).

Tüm örgütler için sabit bir eğitim sistemi yoktur. Her örgüt kendi yapısına, büyüklüğüne, üretim ve hizmet yöntemlerine, çalışan sayısına, eğitime duyulan ihtiyacının önemine göre bir eğitim sistemi yaratır. Ancak eğitim sisteminin oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gereklidir. Bu sorulardan bazıları şunlardır (Bingöl, 1998: 192);

- Eğitimden kim veya hangi birim sorumlu olacak?
- Eğitim ile neyin başarılabileceği düşünülüyor?
- Hangi eğitim yöntemi kullanılmalı?

- Eğitim sürekli mi? Yoksa geçici mi olacak?
- Eğitim ile çalışanlarda ki muhtemel değişimler neler olacak?
- Eğitim sonucunda çalışan moral, motivasyonunda, tutum ve davranışlarında nasıl bir değişim olacak?

Bunlar dışında eğitimin yazılı şekle dönüştürülmesi örgüt için bazı yararlar sağlayabilir. Örneğin; örgüt içindeki çalışanların tamamı eğitim konusunda bilgi sahibi olurken en önemlisi eğitim ile anlatılmak istenenler kalıcılık kazanır.

Yapılan araştırmalar sonucunda eğitimin, uyum ve bireyler arası becerilere, iletişim becerilerine, uyum sağlama becerilerine ve bunların nasıl öğrenileceğini bilmeye, çoğu örgütün ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Aslında nasıl öğrenileceğini bilmek çok kritik bir durumdur. Çünkü örgütler çalışanlarından, örgütün tamamını kapsayan vizyonu anlamalarını, ürün kalitesindeki gelişmelerde yenilik yapabilmeyi ve kalite konusundaki gelişmelerle güncel kalabilmeyi isterler. Bu yüzden bütün şirketler için eğitime yapılacak yatırımlar fazlası ile önemlidir (Noe, 1999: 14).

Liderlerin eğitimin ile çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını değiştirmek mümkündür. Çalışan davranışları yönünden eğitimin önemi ise; (Serinkan, 2007: 114).

- Çalışanları örgüt ile bütünleştirmek.
- Çalışanların motivasyonunu artırmak.
- Çalışanların güven duygusunu geliştirmek.
- Çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerini artırarak kariyer imkanları sağlamak.
- Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak.
- Çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile yardımlaşmasını ve iş birliği içerisinde olmalarını sağlamak.

Eğitim çalışanların motive edilmesinde çok etken bir role sahiptir. Eğitim ile liderler ve çalışanlar, kendilerini ve örgütsel çevrelerini daha iyi yorumlamaya başlarlar. Ayrıca çalışanlar, eksik olan yönlerini fark ederek meydana gelen yeniliklerden haberdar olurlar. Bu açıdan yaklaşıldığında eğitim; talimatlar,

gelişmeler ve planlı eylemler sonucunda çalışan davranışlarının değişiminde de etkili rol oynar (Özbek, 2011: 135).

Örgüt içerisindeki eğitim faaliyetlerinin daha sağlıklı yapılabilmesi için liderin ve/veya uzman kişilerin bilgi ve birikimlerini, tecrübelerini diğer çalışanlara aktarması etkili bir yoldur. Çalışanların eksik yönlerini tamamlamak için liderlerin dönüşümcü liderler gibi çalışanlara bireysel düzeyde ilgiler göstermesi faydalı olacaktır.

Bireysel ve grup eğitimleri sonunda örgütsel verimlilik ve performanslarının artırılmasıyla, örgüt içerisinde çalışanların motivasyonlarının artması ve olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenir (Özbek, 2011: 118).

Örgüt içi eğitimler ile, moral, motivasyon, bağlılık vs. yönlerden olumlu davranışlar kazanan, çalışanların örgütün çıkarları için olumlu sosyal davranışlar ve prososyal davranışlar sergilemesi de muhtemeldir. Kendisine verilen iş tanımını rol içi prososyal davranışlar ile yerine getiren örgüt çalışanı, örgütün verimliliği için rol dışı prososyal davranışlar sergileyebilir. Örneğin, almış olduğu eğitimleri başka bir çalışma arkadaşlarına aktarması, başka bir deyişle bilgisini paylaşması literatürdeki tanımlamalara göre rol dışı prososyal davranış olarak nitelendirilebilir. Çünkü çalışanın iş tanımında eğitim vermek, bilgi paylaşmak vs. görev tanımları bulunmamaktadır. Ancak çalışan kendisine verilen iş tanımı dışına çıkarak, mensubu olduğu organizasyon için fedakarlıkta, özveride bulunarak rol dışı prososyal bir davranış sergilemiş olur.

Bunların yanı sıra, örgütlerde düzenlenecek eğitimler ile olumlu sosyal davranışların ve prososyal davranışların çalışanlar ve örgüt için önemi anlatılabilir. Başka bir deyişle eğitimle çalışanlar olumlu sosyal davranışlar ve prososyal davranışlara teşvik edilebilir. Böylelikle, örgütlerde eğitim sadece örgütün karlılığını, yeterliliğini, verimliliğini veya çalışan motivasyonunu, bağlılığını, adanmışlığını vb. faktörleri artırmakla kalmayıp; rol dışı prososyal davranışların ortaya çıkarılmasında da fazlası ile etkili olabilecektir.

1.5.1.9. Liderlik

Örgütlerin kuruluş sebepleri; amaçlarının ve hedeflerinin olumlu bir şekilde yerine getirilmesidir. Örgütün maddi ve beşeri varlıklarının, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir şekilde yönetilmesinde en önemli sorumlu kişi liderdir. Modern örgütlerin her geçen gün büyüdüğü, daha karmaşık yönetsel sistemlerin kurulduğu göz önüne alınırsa; liderin, örgütler açısından öneminin gelecek yıllarda da artacağı kuşkusuzdur (Erdoğan, 1983: 356).

Örgütün başarısında ve verimliliğin artışında önemi fazla olan liderlerin aslında temel görevi, çalışanlara rol model olarak onları ortak belirlenen vizyona yönlendirmektir. Bu yüzden lider, örgütün gelecekte nerede olmak istediğine dair bir vizyon belirleyerek, örgütün ideal bir geleceğe ulaşmasını sağlamayı amaçlar ve söz konusu vizyonu da strateji ile destekler. Lider, ayrıca herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanların yeteneklerini harekete geçirir. Sonrasında bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmek için çalışanlara yetki ve sorumluluklar dağıtarak onları eğitir (Karaman, 2004: 31).

Liderlik bir örgüt için olmazsa olmazdır. Örgütün tüm işleyişleri nasıl liderin gözetimindeyse, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışları da liderin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlara bağlıdır.

Etkili bir lider, örgüt çalışanlarını olumlu yönde yönlendirerek çalışanlara tanımlanan iş tanımlarının tam olarak yerine getirilmesini sağladığı gibi, iş tanımı dışında kalan görevler içinde onları teşvik edebilir. Başka bir deyişle etkin bir liderin, örgüt içerisinde prososyal davranışların sergilenmesinde baş aktör konumunda olması muhtemeldir.

Prososyal davranışlar içerisinde liderlik ve liderin etkisi -özellikle dönüşümcü liderlerin etkisi- ilerleyen bölümlerde ayrıntılı bir şekilde aktarılacaktır.

1.5.2. ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Günümüz örgütleri, çevresel faktörlerin çok hızlı değiştiği ve geliştiği, pazar sınırların olmadığı, belirsizliğin günlük olağan bir durum haline geldiği yoğun bir iş dünyasında varlıklarını sürdürmektedir (TaŐgit ve Ergün, 2015: 86). Aynı Şekilde günümüzde hiçbir örgüt artık tek başına değildir. Tüm örgütler kendisini çevreleyen faktörler içerisinde yaŐar ve bu faktörlerden etkilenir. Çevre, örgütler üzerinde etkili olurken aynı zamanda örgütlerin nasıl Őekilleneceklerini belirler (Güçlü, 2003: 72).

Çevre genel olarak bireyler veya topluluklar üzerinde etkileyen olan fiziksel ve sosyal koşulların toplamı olarak düşünülebilir. Örgütler, devamlılıklarını için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevrelerinden alırlar (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120).

Dış çevre de ise; “örgütün kendisiyle ilgili ancak kendi kontrolü dışındaki koşulları barınmaktadır” (Dinçer, 2003: 72). Başka bir deyişle, dış çevre “örgütün kendi iç çevresi dışında kalan, örgütle ilgili faktör ve koşulların bütününden oluşur”. Örgütlerin amaçlarını gerçekteŐirebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için bu çevreyle sürekli olarak iletişim kurması gerekmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 121).

Stratejik anlamda örgütlerin dış çevre analizlerini yapmak için pek çok analiz yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemler arasında yaygın olarak kullanılan PESTEL analizleri yer almaktadır.

PESTEL analizinde; bir örgütün genellikle dış çevreden etkilendiği unsurları analiz edilmektedir. PESTEL analizi içindeki dış çevre unsurları ise; Politik (Politic), Ekonomik (Economical), Sosyo-Kültürel (Socia-Cultural), Teknolojik (Technological), Çevresel (Enviromental), Yasal (Legal) unsurlardır.

Bu söz konusu çevre faktörleri işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejik karar ve davranışlara etki ettiği kadar; örgütün ve çalışanların prososyal davranışlarının gelişimine de etki etmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde prososyal davranışların gelişiminde dış çevrenin etkilerini irdeleyeceğiz. Araştırmaya dahil olan dış çevre unsurları; “Sosyo-Kültürel Faktörler, Ekonomik faktörler, Politik ve Yasal Faktörler, Küresel faktörler, Pazar

çevresi koşulları ve Rekabet Faktörleri, son olarak ise toplumsal beklenti ve talepler” olarak ele alınmıştır.

1.5.2.1. Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplum üzerinde en büyük etkinin merkezi kültürdür. Kültür, “toplumlardaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye iletilebilen öğrenilmiş bir yaşam biçimidir”. Geleneklerden ailede alınan eğitime, ahlaki kurallara, kişilik yapısına, davranış biçimine, yaşam tarzına ve sosyal çevreye kadar birçok ögede kültürün izleri görülebilir. Yaşamsal tercihlerimiz büyük ölçüde, içerisinde yaşadığımız toplumsal kültürün bir eseri olarak kabul edilmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007: 107).

Kültürü içerisinde temel değerler ve inançlar barındırır. Gelişim psikologları, kişilerin erken yaşlardan itibaren değer sistemlerine sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Aynı zamanda değerler, dışarıdan doğrudan gözlenemez, ancak kişilerin çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar aracılığıyla anlaşılabilir. Locke (1976), kültür faktörünün bireylerin davranışsal tepkilerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Değerler; “kişilerin hangi tutum ve davranışların doğru ve yanlış, iyi ve kötü olduğu konusundaki tercihlerini yansıtırken, alternatifler arasından seçim yapmalarını sağlar”. Değerler, toplumsal ilişkilerini anlamada önemlidir. Çünkü değerler, kişilerin kararlarına, tutum ve davranışlarına rehberlik eder, davranışı sınırlandırır, bireylerin karşılaştıkları durumlara nasıl tepki vereceklerini kestirmeye yardım eder (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005: 182).

Toplumsal kültür ise; uzun zaman önce oluşmuş ve kabul görmüş davranışsal standartları kapsar. Bu standartlar, tarihsel bir birikim sonucu oluşur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini içinde toplayıp o toplumun kültürel mirasını oluşturur. İşte bu söz konusu miras, onu diğer toplumlardan ayırır ve kendisine özgü kılar (Nişancı, 2012: 1281).

Kültür üreten yapılar olarak toplumların bu yönü, günümüz insanının her zaman olduğundan daha fazla öneme sahip, ancak çok daha karmaşık boyutlar kazanmış olmasının bir sonucudur (Dinçer, 1992: 3).

Bunun en büyük sebebi ise her insanın tutum ve davranışlarının farklı olmasıdır. Bu tutum ve davranışların farklı olmalarının nedeni ise ait oldukları yaşantıları ve kültürel çevreleridir.

İnsan biyo-kültürel ve sosyal bir varlıktır. Dış çevreyle kurulan ilişkiler, davranışları belirleyen resmi ve resmi olmayan kurallar, toplumu, kültürü ve bireyin yapısını etkiler. Buradan da anlaşılacağı gibi toplumlar kültürleri, kültürler ise yine toplumları etkilemektedir. Aslında bireyin tüm yaşamı çevresine uyum sağlama ve toplumla sosyal ilişkiler kurma çabası içinde geçer. Bu uyum çabası doğumdan itibaren başlar ve yaşam boyu bir gelişim gösterir (Aral vd., 2000: 29).

Yavuzer (2007)'e göre; kültürlerin öğrenilmesinde en temel etken ailedir. İnsanlar doğumlarından itibaren ihtiyaçlarını karşılanması için anne, baba veya kendilerine bakan başka bir kişiye ihtiyaç duyarlar. Bu durum çevresindeki insanlarla ilk sosyal ilişkilerinin kurulmasını sağlar. Ayrıca ailenin toplumun kültür değerlerinin bir kuşaktan diğerine aktarılması şeklindeki eğitimsel işlevinin yanında, özellikle okul öncesi dönemde çocuğun gelişiminde etkili bir sosyalleştirme kurumudur (Bağcı, 2015: 48).

Birey dünyaya ilk geldiği zaman henüz tam olarak sosyal bir varlık özelliği kazanmamıştır. Fakat biyolojik olarak gelişirken, bireyi olduğu toplumun norm ve değerlerini kişiliğiyle özdeşleştirme yoluyla toplumun bir üyesi haline gelmektedir. Birey bu gelişme evresinde tutum ve davranışlarını şekillendirmeye başlar.

Eisenberg ve Fabes (1998) yaptıkları araştırmalarında; erken yaşlarda ortaya çıkan prososyal davranışların, kişisel gelişimde oldukça önemli olduklarını belirtmişlerdir. Literatürdeki mevcut araştırmalarda; prososyal davranışların kişilerin yaşantılarında ilk yirmi yılda artarak geliştiğini, önemli prososyal gelişimlerin ise okul öncesi dönemlerde olduğunu ortaya çıkararak erken yetişkinlik döneminde nispeten prososyal davranışların gelişiminin artma oranının azaldığını ortaya koymuştur. Prososyal davranışlar ile gelişen bir çocuk, aslında kültürel birikimine prososyal davranışları, yardımseverliği, gönüllülüğü, beklentisiz davranışları vb. davranış boyutlarını da kültürüne eklemektedir (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 62).

Bireyler büyüdükçe sosyal davranışları değişmekte ve gelişmektedir. Avcioğlu ve Morgan'a (2007) göre; bireylerin büyümesiyle birlikte sosyal etkileşimlerinin, sosyal işbirliklerinin artması ve buna paralel olarak sosyal becerilerinin gelişmesi beklenir. Fizyolojik olgunlaşmanın yanında kazanılan yeni

becerilerde sosyal becerileri, bireysel tutum ve davranışları da destekleyecektir (Avcıoğlu, 2007; Morgan, 2004).

Çocukluk döneminde bireylerin yetiştiği ortamlarda Kumru, Sayıl ve Yağmurlu (2008), yaşanılan şehrin büyüklüğü ile prososyal davranışları ve benlik algıları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Ayrıca küçük nüfuslu şehir örneğinde çocuğun prososyal davranışı ile annenin sosyalleştirme hedefleri, ebeveyn yeterlilik duygusu ve destekleyici akran yönetimi davranışları arasında pozitif yönde ilişki bulunurken, büyükşehir örneğinde bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Bağcı, 2015: 27). Söz konusu araştırmadan da anlaşılacağı gibi; bireyin içinde bulunduğu köy, ilçe veya büyükşehir yaşamları da gene bireyin prososyal davranışına etki etmektedir.

Sahip oldukları kültürler ile bireyler iş yaşantısına girdikleri zaman, kültürel etkilerini tutum ve davranışlarına dolayısıyla da örgüte yansıtacaklardır. Fabers vd. (1999)'ye göre, yapılan araştırmalar sonucunda prososyal davranış sergileme eğiliminin yaş ile birlikte artış gösterdiği kabul edilmektedir (Bağcı, 2015: 46).

Bazı araştırmalarda yaşa bağlı olarak meydana gelen bilişsel süreçlerdeki değişimin prososyal ve özgeci davranışların gelişimini kolaylaştırdığı vurgulanırken, diğer araştırmalarda bireyin prososyal davranışlarının, başkalarının duygularına duyarlık geliştirme ve bu doğrultuda kendi duygularını düzenleme gibi kişilerarası duyarlı tutumların gelişimiyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bağcı, 2015: 47).

Bunların yanı sıra çalışanın her şeyden önce insan olduğu, işe girerken emeğinin yanında kendi düşünce, özlem, tutku ve duygularını da kendisiyle birlikte getirdiği unutulmamalı. Sosyal ilişkiler liderden çalışana kadar tüm çalışanlar arasında resmi veya resmi olmayan ilişkilerle canlılık kazanır. Çalışanlar arasında bilinçli bir iş bölümü yapılır, işbirliği sağlanır ve sosyal bir bütünlük gelişirse o örgütlerde verimlilik ve mutluluk sağlanmış olur (Kumkale, 2007: 27).

Kültürel faktörler sosyal gelişimde etkili olduğu kadar sosyal becerilerin gelişiminde de cinsiyet anlamında önemli bir etkidir. Prososyal davranışlarda, kadın ve erkek çalışanların kültürleri göz önüne alınırsa, farklı yöntemlerle sosyalleşmesi beklenir. Eisenberg ve Fabes (1998) yaptıkları araştırmada, kadınlarda

yardım etme, teselli etme ve öğretme gibi prososyaş davranışlar beklenirken, erkeklerden diğer bireylerden bağımsız olarak görev yapması beklenmektedir (Bağcı, 2015: 48).

Aynı zamanda literatürde kabul gördüğü gibi, prososyal davranışlar açısından cinsiyet farklılıklarına dikkat çeken araştırmalarda da genel olarak kadınların erkeklere oranla daha fazla prososyal davranış gösterdikleri görülmüştür (Çekin, 2013: 15).

Bunun en büyük temel nedenlerinin arkasında yine kültür bulunmaktadır. Öyle ki; pek çok kültürde olduğu gibi, cinsiyete özgü kalıp yargılardan kaynaklı olarak kız çocuklarının daha yardımsever, paylaşımcı ve ilgili olmaları beklenir. Geleneksel olarak kızlar için kullanılan çocuk yetiştirme teknikleri ile kız çocuklarının daha fazla prososyal davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır, kızlar bu tür davranışları sergilediği zaman daha fazla ödüllendirilmektedir (Bağcı, 2015: 99).

Çalışanların gerek demografik özellikleri gerekse sosyo-kültürel yapıları, çocukluk ve yetişkinlik dönemlerinde kazanılarak iş yaşantısında da devam etmesi muhtemeldir. Erken yaşlarda öğrenilen davranışların olumlu davranışlar (yardımseverlik, hayırseverlik, gönüllük vs.) olması durumunda birey çevresine ve bağlı olduğu örgütüne karşı prososyal davranışlar sergileyecektir.

Birey mensubu olduğu çevreye karşı bağlılık hissediyor ise, davranışları da çevresine karşı olumlu olacaktır. Gülay vd. (2011) ye göre; “olumlu sosyal davranışlara sahip olan bireyler daha kalıcı arkadaşlıklara sahiptirler”. Hayatlarını kapsayan çevrelerinde (sosyal çevre, iş çevresi vs.) daha memnun ve mutlu oldukları dolayısıyla akranları (yaşlıları, iş arkadaşları vs.) tarafından kabul edilen, sevilen bireyler olarak yetiştikleri ve bu tip akran iletişiminin olduğu gruplarda da işbirliği, yardımlaşma, paylaşma gibi temel sosyal becerilerin daha sık görüldüğü belirtilmiştir. (Ogelman ve Canbeldek, 2016: 100-101).

1.5.2.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomi sosyal bilimler disiplininde olmasına rağmen, zamanla diğer disiplinlerin yöntemlerini de kendi analizlerinde kullanmaya başlamış ve ekonomide doğa bilimlerindeki deneysel metotların kullanımı gündeme taşımıştır. Bu yüzden son yıllarda iktisadi yöntemler, diğer sosyal alanlardaki, özellikle psikoloji alanındaki çalışmalardan elde edilen yöntemlerle desteklenmeye çalışılmaktadır (Eser ve Toigonbaeva, 2011: 288).

İktisat ve psikoloji bilimlerine baktığımızda, söz konusu iki biliminde merkezlerinde insanın olduğu görülmektedir. İktisat disiplini insanın ekonomik seçimleriyle ilgilenirken, psikoloji disiplini insan davranışları ve bu davranışların nedenleriyle ilgilenmektedir. Bunun sonucunda iktisat ve finans literatüründe, psikoloji ve sosyoloji biliminin karar alma süreçleri ile ilgili yöntem ve bulgularından etkilenilerek, yeni bir araştırma alanı olan “davranışsal iktisat” doğmuştur (Eser ve Toigonbaeva, 2011: 288).

Katona ve Harris (1978)’e göre davranışsal iktisat; “bir millette bir anda doğrudan ekonomik davranışların gözlenmesi ile başlar”. Bu iktisat alanı, aynı faktörlerin farklı zaman dilimlerinde veya farklı durumlarda farklı tepkilerle ortaya çıkabileceğini bilir ve ağır ağır genellemelere varır. Davranışsal ekonomistler araştırmalarında, insanların motivasyonları, tutumları ve beklentileri gibi davranışları etkileyen psikolojik faktörlerde dâhil olmak üzere iktisadi alanda insan davranışlarını incelerler (Can, 2012: 96).

Ekonomi ve insan davranışı arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Toplumun sosyo-kültürel yapısı o toplumun ekonomik yapısında bir altyapı oluşturacağı gibi toplumun ulaştığı refah düzeyi de toplumun sosyal yaşantısını etkileyecektir.

Örneğin; Max Weber, Protestan ruhunun ve görüşünün ekonomik yaşantı üzerinde şekillendirici etkiler yarattığını savunmuştur. Bu söz konusu Protestan ahlakı tutumluluk, ferdiyetçilik, çok çalışmanın faziletine inanmak gibi temellere dayanır. Bu nedenle toplumun sahip olduğu kültürel davranışlar, örgütlerin yaşantısını ve ekonomilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynar (Düğer ve Dulupçu, 2001: 20).

Aslında ekonomiyi oluşturan temel birimler olan örgütler, piyasa koşulları ve dalgalanmaları gibi iktisadi faktörlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin en merkez noktasında yer alırlar. Ekonominin gelişme dönemlerinde, örgütler talebi karşılayabilmek için üretim miktarlarını artırmak isterler. Bunun için ihtiyaçlarını görecekleman alma yoluna gitmeyi düşünebilirler.

Tersi durumlarda ise; ekonomik daralmalar yaşandığında çalışanı işten çıkarma yoluna gidebilir. Bu tür dalgalanmalar ise çalışanı olumsuz olarak etki edecek, işini kaybetme korkusunu ve kaygısını uyandırarak, motivasyonun azalmasına neden olacaktır (Serinkan, 1997: 43).

Ekonomik koşulların, bireylerin dış çevreleri ile olan tutum ve davranışları etkilemesi muhtemeldir. Aynı zamanda olumlu sosyal davranışların veya prososyal davranışların temel yapı taşlarından birisini de ekonomik koşullar oluşturacaktır.

Sosyo-ekonomik durum, kişilerin düşünce, tutum ve davranışlarına etki eden bir faktör olarak sosyal bilimlerde önemli bir faktör kabul edilir. Kişilerin sosyo ekonomik durumlarını ortaya koyan en önemli öge ise elde ettikleri gelir düzeyidir (Çekin, 2013: 43).

Örgütsel anlamda, çalışan açısından temel ekonomik koşul; çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücrettir. Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da çalışanı işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, çalışanın örgüte giriş nedeni olduğu gibi çalışanın örgütte sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta çalışana yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır. Görüldüğü üzere ücret çalışan davranışını doğrudan etkilemektedir (Ergül, 2006: 94).

Ayrıca örgüt içerisinde sergilenen olumlu sosyal davranışlar, rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar örgütler için fazlası ile önemli davranış şekilleridir. Schappe (1998), olumlu davranışların; iş tatmini, bağlılık, adalet algılamalarıyla ilişkilerine yönelik yaptığı çalışmanın sonucunda en büyük ilişkinin, bağlılık ile olumlu sosyal davranışlar arasında olduğunu tespit etmiştir.

Ayrıca Angel ve Perry (1981), bu araştırmaya ek olarak; örgütsel bağlılığın ise örgütsel performansı artırdığı belirtmişlerdir. Lum vd. (1998)'lerin yapıları

araştırmada ise; iş tatminini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu, olumlu sosyal davranışları belirleyen en büyük faktörün çalışanın aldığı ücret olduğunu tespit etmişlerdir (Aslan, 2009: 264).

Bu araştırmalara örnek olarak; Bandy ve Wilhelm (2007) prososyal davranışları araştırırken, ölçeklerinde aile gelirinin prososyal davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.

Araştırmaya göre; sosyo-ekonomik düzeyi orta ya da yüksek aileye sahip olan ergen bireylerin yardımsever, hayırsever, hediye verme davranışları; sosyo-ekonomik düzeyi düşük ailelerde yetişen ergen bireylerden göre daha az olduğu görülmüştür. Gönüllülük davranışının ise orta ya da yüksek sosyo-ekonomik düzeyde aileye sahip olan ergen bireylerde daha fazla olduğu gözlenmiştir (Bağcı, 2015: 24).

1.5.2.3. Politik ve Yasal Faktörler

Çağımızda olaylar ve sorunlar hızlı bir şekilde ortaya çıktığı için, insanlar ve örgütler söz konusu olaylara ve sorunlara karşı hazırlıksız yakalanarak, ahlaki ve hukuki çerçevede yeterli çözümleri üretememektedir. Günümüz insanını hazırlıksız yakalayan sorunlar; yalnızca doğal afetler değildir. Yoksulluk, savaşlar, sosyal sınıflar, tabakalar, bölgeler ve ülkeler arasındaki ciddi uçurumlar, ekonomik, mali krizler, uluslararası kötü politikalar vb. olaylarda yaşanmaktadır (Yüksel, 2002: 178).

Dünyanın geneline baktığımızda çoğu ülkede olayların yaşandığı, bunun sonucu olarak da yönetimlere karşı güvenin azaldığı görülmektedir. Yine birçok ülkede yaşanan yolsuzluklardan dolayı bireyler, politikacıların devlet aleyhine zenginleştiklerini düşünmektedirler. Örgütlere ve kamuya karşı güvenin azaldığı bu tür ülkelerde değerler zedelendiğinden dolayı demokrasiyi, ekonomiyi, küresel rekabeti geliştirmek çok güç gözükmektedir (Usta, 2011: 40).

Örgüt içinde faaliyette bulunduğu ülkenin politik şartları işletmede alınan çeşitli kararlar üzerinde etkili olur. Aynı durum örgütün ithalat, ihracat, ortak girişim ve başkaca şekillerde ilişki içinde bulunduğu diğer ülkelerin politik şartları içinde geçerlidir. Örneğin; 2003 yılında Amerika'nın Irak'ı işgali ve daha sonraki gelişmeler gerek Türk gerekse diğer ülke işletmelerini yakından etkilemiştir. Yine Sovyetler Birliği'nin çökmesi ve burada kurulan yeni cumhuriyetlerdeki politik gelişmeler, burada faaliyet gösteren işletmeler üzerinde olduğu gibi, bu ülke ile

ticaret içerisinde bulunan veya bulunmayı planlayan işletmeler üzerinde de etkili olmuştur (Müftüoğlu, 2003: 19).

Hükümetlerin uyguladıkları çevre politikaları, medya politikası, istihdam politikası, para politikası ve maliyet politikası gibi faktörler, bir işletmeye, doğrudan veya dolaylı olarak fırsatlar ve tehditler sunabilir. Diğer taraftan örgütlerin faaliyet gösterdiği ülkelerde, siyasi oluşumların etkinliği, hedefleri ve benimsedikleri politikaları örgütler açısından değerlendirilmesi gereken unsurlardır. Bu yüzden siyasi otorite ve yerel uzantıları aracılığıyla hayata geçirilen bu politikaların belirlenme sürecine; söz konusu otorite ile kurulacak sağlıklı ilişkiler neticesinde örgütlerin ya da temsilcilerinin katılabilmesi örgütler açısından hayati öneme sahiptir (Atiker, 2012: 30).

Politik şartların işletmeler üzerindeki etkisini belirgin şekilde gösteren durumlardan biriside; özellikle devletin ekonomideki ağırlığının nispeten fazla olduğu ülkelerde bir hükümet değişikliği gündeme geldiği zaman görülür.

Hükümet değişikliklerinde işletmeler politika, plan ve stratejilerini yeniden gözden geçirerek, değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaç bir rejim değişikliğinde, iktidar ve hükümet değişikliklerinde bile kendini az yada çok hissettirir. Zira bu gibi durumlarda yeni bir hükümet, yeni bir para ve maliyet politikası, yeni bir ihracat ve ithalat politikası, yeni bir teşvik çalışma hayatı, yeni bir sanayi ve tarım politikası demektir. Hatta hükümet içinde bir bakan değişimi, bakanlık içinde bir müsteşar değişimi veya bir genel müdür değişimi işletmeleri bu tür uyum sorunlarıyla karşı karşıya getirir (Müftüoğlu, 2003: 19).

Siyasi otoriteler ve yerel uzantıları aracılığıyla hayata geçirilen, işletmeleri yakından ilgilendiren tüm politikaların belirlenme sürecine, söz konusu siyasi otoriter ile kurulacak sağlıklı ilişkiler neticesinde işletmelerin ya da temsilcilerinin katılabilmesi işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Böylelikle işletmeler kendilerine ilişkin yapılacak düzenlemelerden haberdar olarak gerekli önlemleri alabilir, çeşitli çıkarımlarla kendilerine fırsatlar oluşturabilir, çeşitli tartışma platformlarında çekincelerini, olumsuzlukları dile getirerek düzenlemelerin olası negatif etkilerini en aza indirmeye çalışabilirler. Örgüt

temsilciliği, çalışan temsilciliği veya sendikalaşmalar bu yüzden örgütler için çok fazla öneme sahiptirler.

Toplumdaki politik sistemi oluşturan en önemli kurum şüphesiz devlettir. Devlet bürokratik yapısından, uyguladığı politikalara ve uygulama şekline kadar birçok yönden işletmeler üzerinde etkili olur. Devletler içerisindeki bürokratik sorunları ortadan kaldırılması ile örgütlerde ekonomik performansın yükselmesi muhtemeldir. Böylesi bir bürokratik sadeleşmenin sağlayacağı zaman ve kaynak tasarrufu, örgütlerin verimliliği ile birlikte ulusal ekonominin de etkinliğini artıracaktır (Müftüoğlu, 2003: 20).

Ayrıca örgütlerdeki politik çevreyi en çok etkileyen başlıca unsur “yasal çevre” dir. Yasal çevre kısaca; “devlet tarafından çıkardığı çeşitli kanun, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan ve işletmelerin uyması gereken tüm kuralları kapsayan çevredir” (Yiğit ve Yiğit, 2011: 122).

Yasal çevre; örgütün stratejik hedeflerine ulaşmayı çeşitli aşamalarda etkiler. İlk başta, örgüt ve müşterileri arasındaki ilişkin yürürlükte olan hukuk tarafından etkilenir. Bir ticari faaliyet varsa eğer ortada, hukuk satıcıya birtakım sorumluluklar ve hükümlülükler verirken; alıcıya da birtakım haklar vermektedir. Ayrıca yasal düzenlemelerle örgütlere yeni üretim zorunlulukları getirebilir, AR-GE faaliyetlerine itebilir, rekabeti teşvik edebilir, işletmenin pazarlama faaliyetlerini kısıtlayabilir (Yeni, Esmer ve Bilgin, 2016: 79).

Diğer taraftan devlet ve yerel yönetimler, örgütlere ve ekonomilere git gide artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı, sosyal sorumluluklar gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetlerin bu düzenlemeleri, örgütlerin stratejik hedefleri üzerinde etkili olurken aynı zamanda örgütlere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006: 9).

Yasal değişiklikleri öncesinden tahmin etmek ekonomik değişikliklere göre daha kolaydır. Ancak bazı durumlarda kararların örgüt içerisindeki insan kaynaklarına nasıl yansıtacağı belli olmayabilir. Örneğin iş kanununda değişiklikler yapılacaksa eğer; bu değişikliklerin insan gücü talebini nasıl etkileyeceğini ön

görmek pek mümkün olmayabilir. Örgütler bu tür politik ve yasal faktörlere karşılık, gelecekteki çalışan ihtiyacını, çalışanların gösterecekleri tutum ve davranışları tahmin ederek olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmalıdırlar (Serinkan, 1997: 43).

Devletlerin izleyecekleri politik ve yasal düzenlemeler dolaylı veya doğrudan çalışanı da etkileyecektir. Politik koşulların çalışanı etkilediği en önemli durumlardan birisi ücretlendirmeler olmaktadır. Çünkü ücret, çalışanlar açısından ekonomik, sosyal ve motive edici bir kavramken; işverenler açısından önemli bir maliyet unsuru olarak görülür. Devlet ise; kendi durumunu da göz önünde bulundurarak, çalışan ve işverenin arasını bulmakla yükümlüdür. Eğer çalışana verilecek ücretler (asgari ücret) devlet politikalarından dolayı düşük seviyede olursa; iş veren için her ne kadar olumlu bir durum olsa da; çalışan işinde mutlu olmayacak, çalıştığı örgüte karşı bağlılık ve bunların sonucu olarak da yüksek verimlilik göstermeyip, moral, motivasyon yönünden düşük olacaktır.

Bu tür ortam ve psikolojilerde prososyal davranışların sergilenmesi söz konusu bile olmayacaktır. Tüm bu söz konusu olumsuzlukların sonucunda işletmelerin verimlilik oranları düşük seviyelerde olup, ülke ekonomisi olumsuz etkilenecektir.

Devletin belirleyeceği politik çevre algısı eğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratırsa (motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik, moral eksikliği vs.) çalışanların olumlu sosyal davranışlar göstermemeleri de muhtemel olacaktır. Politik düzenlemeler ile çalışan, örgütüne karşı bağlılık hissetmiyorsa, çalıştığı örgüte mensup olmaktan mutlu değilse, başarısız hükümet yönetimlerinden, politikalarından, zorlayıcı yasal koşullardan dolayı mensubu olduğu örgütün çıkarını düşünmüyorsa çalışanın, örgütüne karşı prososyal davranışlar içerisinde olması da beklenemez.

Her hangi bir işletmede çalışan herkes bilir ki; çoğu işletmedeki algı; devletin işçinin tarafında olmasıdır. Daha doğrusu iş görene karşı pozitif bir ayrıcalık uygulamasıdır. İş kanununda yapılan son düzenlemeler, işverenin çalışana karşı sorumluluklarının artırılması, asgari ücrette iyileştirmeler, çalışan haklarının artırılması gibi tüm olumlu politik koşullar iş göreni motive ederken, gerek örgütüne karşı gerekse örgüt dışına karşı olumlu davranışlar için teşvik etmektedir.

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi yaş, eğitim seviyesi, gelir vs. durumlar prososyal davranışları etkilemektedir. Devletler uygulayacakları politikalar, teşvikler ve yasal faktörler ile (eğitim politikaları, asgari ücret politikaları, ücret politikaları vs.) çalışanların prososyal davranışlarına veya başka bir deyişle gerek örgütüne gerekse devletine karşı, karşılık beklemeden olumlu sosyal davranışlarda bulunmasına etki edebilir.

Bu yüzden; Şeyh Edebali'nin Osman Bey'e bulunduğu "insanı yaşat ki devlet yaşasın" nasihatindeki gibi, devletler uygulayacakları politikalar ile insanları ve beraberinde insanların mensubu olduğu örgütleri, yaşatırsa devletlerde yaşamaya devam edebileceklerdir.

1.5.2.4. Küresel Faktörler

Günümüz iş dünyasında daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim söz konusudur. Bu hızlı değişimin altında yatan önemli etkenlerden biriside küreselleşme olgusudur. Pek çok alanda kendisini hissettiren küreselleşme olgusu, işletmelerde de farklı boyutlarda hissedilmektedir. Örgütlerin yapıları, yönetim modelleri ve üretim teknikleri gibi pek çok değişik konu hızlı bir gelişim süreci içine girmekte veya tamamen sil baştan yenilenmektedir. Örgütlerin küreselleşmeyle yapıları da etkilenmekte ve değişikliğe uğramaktadır (Tağraf, 2002: 31).

Toulmin (1999)'e göre insanlar ve toplumlar gittikçe üst üste yaşanan hatta ülkelerin sınırlarını bile aşan faaliyetlere girmiştir. Seyahat, iletişim, ticaret, spor müsabakaları, meslekler ve hatta popüler müzik, sinema artık tek bir ülkenin sınırları içine hapsedilemez olmuştur. Bu açıdan bakıldığında küreselleşmenin, tarihsel bir gelişiminin, insan ve toplumlar arasındaki ilişkileri daha çok zenginleştirdiği söylenebilir. Bütün bu yaşananlar, insanların, daha basit düzeydeki düşünce ve ilişki biçimlerinden, uluslararası ölçekte yeni bir ilişki ve düşünme biçimlerine geçtiklerini göstermektedir (Balay, 2004: 62).

Öyleyse küreselleşme, dünya üzerinde siyasal, ekonomik ve kültürel birleşme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Fikirlerin, görüşlerin, tecrübelerin, teknolojilerin küresel alanlarda kullanılması, paranın dünya çapında serbestçe dolaşması, milli boyutları aşan yeni ilişkilerin ve etkileşimlerin ortaya çıkması, rekabetin sınırsız olması ile aslında dünya tek bir pazar halini almıştır (Kaçmazoğlu, 2002: 49).

Küreselleşmeyi farklı açılardan olumlu ve olumsuz kılan görüşler vardır. Öncelikli olarak küreselleşme olgusuna olumlu açıdan bakarsak eğer; dünya üzerindeki toplumların eşit düzeyde olmamalarının kaynağı yapısal değil, bireyseldir. Yani bireyin işsizliğinden ekonomik süreçler değil, değişime uyum sağlayamayan bireyler sorumludur.

Küreselleşme devletlerin toplumsal ve ekonomik yaşamlarını düzenleme görevine vardır. Öyle ki devlet, toplumsal ve ekonomik yaşamı düzenleme görevini ne ölçüde az gerçekleştirir ve bunu büyük ölçüde bireysel fırsat eşitliğine dayalı ahlaki ilkeler boyutunda değerlendirirse o oranda demokratik olabilir. Sonrasında demokratik bir devlet yapısı içerisinde olmayı başaran devletlerde, daha çok “bireycilik” ve “özgürlük” anlayışı ile daha az devlet müdahalesinin gerektirdiği özerkliklere sahip olarak, bireyler için daha fazla yararlar sağlayabilir (Tural, 2004: 62).

Diğer yandan küreselleşme hakkında olumsuz görüşlerde mevcuttur. Öncelikli olarak küreselleşme dünya üzerindeki bazı kesim tarafından “ideolojik bir kurgu” olarak görülmektedir. Bu görüşe göre küreselleşme, küresel sermayenin ve serbest pazarın dünya üzerindeki egemenliğini pekiştirmeye yarayan “ideolojik” ve “ütopik” bir araçtır. Bu görüşün hakim olduğu kesimlerde, küreselleşme; karşı konulması gereken bir süreç olarak öne çıkmaktadır.

Diğer bir olumsuz söylem ise; küreselleşmenin kültürel boyutunu hedef almaktadır. Öyle ki küreselleşme, batı değer ve yaşam biçimlerinin hakim olduğu tek bir dünya yaratarak, batı hakimiyeti ile dünya genelinde tek kültürlüğü niteleyen bir süreç olarak görülmesi ile olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Bir başka olumsuz söylem ise; küreselleşmenin kendisine özgü faaliyet yasaları olan, bağımsız ekonomik bir süreç olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu olumsuz görüş ile küreselleşmeyi “kaçınılmaz ve karşı konulmaz bir süreç” olarak görüp; küresel sermaye hareketlerine karşı koymamayı ve asgari devlet anlayışının yanında yer almayı ifade eder. Ayrıca çoğu kesimin kabul ettiği gibi küreselleşme gerek bireysel gerekse toplumsal adaletsizliğe yol açmaktadır (Balay, 2004: 62).

Küreselleşme ile bölgesel taraflar, devletler, işletmeler ve çalışanlar arasında ciddi adaletsizlikler gözlenmektedir. Bunun en güncel örneği İngiltere’de yer alan ve

bir yardım kuruluğu olan Oxfam'ın açıkladığı verilerdeki gibi; dünyadaki en zengin 8 kişinin toplam servetlerinin, dünya nüfusunun yarısının (yaklaşık 3.6 milyar kişinin) toplam mal varlıklarından fazla olmasıdır.

Böylece dünyanın bir yerinde tek bir kişi milyonlarca dolarlık servetini bir bilgisayar programı hazırlayarak elde ederken; diğer yandan başka bir insan akşam yemeğinin parasını kazanabilmek için günde 9 saat fiziksel olarak ağır şartlar altında çalışacaktır (Sönmez, 2006: 179).

Tüm bunlara ek olarak küreselleşmenin; rekabete teşvik, ekonomilerde büyüme, dış ticaret ve ekonomik canlanma, çok uluslu şirketlerin güçlenmesi vs. olumlu yansımaları da vardır. Bu olumlu yansımalarının yanında küreselleşmeyi başaramayan ülkelerin gelişmekte sıkıntı yaşaması ve sömürüye açık hale gelmesi, ülkeler arası ekonomilerde çok farklılık olması, ekonomik politikaların takibinin zorlaşması, kültürel yozlaşmaların yaşanması, çevresel sorunların artması vb. olumsuzlukları da vardır.

Aslında çoğu işletme küreselleşmenin olumlu yönünden çok olumsuzluklarını göz önünde bulundurmaktadır. Öyle ki küreselleşmeye olumsuz yönde yaklaşan işletmeler, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektense ulusal pazarda faaliyet göstermeyi tercih etmekte. Bunun temel nedeni ise; yerel pazarların, uluslararası pazara nazaran daha güvenli olmasıdır. Ancak işletme ulusal pazarda faaliyet gösterse bile uluslararası pazarlarda meydana gelen değişiklikleri de takip etmek zorundadır. Aslında bunun temel nedeni, dünyanın herhangi bir yerindeki bir değişiklik işletmeleri hayati bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006: 9).

Ancak günümüzde küreselleşmeden etkilenmemek veya küreselleşmeden kaçınmak neredeyse imkansızdır. Durum böyle olunca, küreselleşme süreci çalışma hayatına ilişkin radikal değişimler ortaya çıkarmıştır. Keyman (1995)'e göre; küreselleşme süreci sosyal devlet anlayışını ve sosyal devlet ilkelerini etkisiz hale getirmeye başlamıştır (Ofloğlu ve Balcı, 2016: 68).

Mishra (1999) ise, “sermaye dolaşımının, sınır ötesi bir hal aldığı ancak çoğu hükümetlerin ülke sınırları içinde kaldığını” belirtmiştir. Sermayenin sürekli el değiştirmesi, sınırları aşarak ülkeler arası hareketliliği dolayısıyla devletlerin vergi

toplama sorunu ortaya çıkmış, bu durumda devletlerin zayıflamasına dolayısıyla sosyal refah uygulamalarını sınırlandırmalarına sebep olmuştur (Ofluoğlu ve Balcı, 2016: 68).

Küreselleşme sürecinde artan rekabet, işgücünü farklılaştırabilir, emeği sömürerek, sermaye birikimine katkı sağlayabilir. Bu olumlu ve olumsuz koşullar göz önünde bulundurulduğu zaman; işletme açısından olumlu gözüken küreselleşme olgusu, çalışan açısından fazlası ile olumsuzluk teşkil etmektedir (Karadeniz, 2011: 84).

Küreselleşmenin beraberinde ülke sınırlarının ortadan kalkması ile çoğu ülke, üretimi Çin'de veya diğer ülkelerde yapmaktadır. Bunun en temel sebebi ise; nüfusa dayalı iş gücünün ucuzluğudur. Her geçen gün biraz daha kapitalist üretim tarzına yaklaşan Çin gibi ülkeler, kapitalizmin, emek sömürsü yoluyla hızlı büyüme yönteminden etkilenmektedirler.

Bu söz konusu ülkeler; ekonomisini sermaye hareketlerine açıp yabancı kaynak çekiyor ve yabancılara ucuz emek sunarak ihracat yapıyor. Dış ticaret fazlasından elde ettiği dövizlerin önemli bir bölümünü kapitalist ekonomilerin çıkardığı devlet tahvillerine ya da o ülkelerin paralarına yatırarak rezervlerini artırırken o ülkelerin de borçlanma ihtiyacını gideriyor (Eğilmez, 2009).

Bu tür olumsuzlukların bulunduğu örgütlerde, yani küreselleşme ile emek gücünün hiçe sayıldığı örgütlerde, çalışan hiçbir şekilde mensubu olduğu örgüt içerisinde mutlu olmayacaktır. Davranışsal olarak sadece görev tanımlarını yerine getirmeye amaçlayan, moral, motivasyon, bağlılık vb. davranışsal yaklaşımlardan uzak olan çalışanlardan iş tanımları dışında olumlu bir davranış beklemek ise mümkün olmayacaktır.

Eğer küreselleşme sadece örgütleri stratejik, ekonomik, gelişimsel vs. alanlarda fayda sağlayıp, çalışan kesimi olumsuz etkilerse, örgüt içi faktörleri de (iklimi, yapısı, iletişimi vs.) olumsuz etkilenecektir.

Çünkü önceki bölümlerde de belirtildiği gibi; örgüt içerisinde prososyal davranışların gün yüzüne çıkabilmesi için örgüt içi faktörlerinin, çalışanlar açısından olumlu olması gerekmektedir. İşletmeye hakim olan iklim, iletişim, bağlılık, adanmışlık vb. davranışların olumsuz olduğu örgütlerde, çalışanlar sadece iş

tanımları doğrultusunda çalışacak ve gerek rol içi gerekse rol dışı prososyal davranışları muhtemelen sergilemeyeceklerdir.

Küreselleşmenin olumlu yönlerini örgüt içerisine aktarıp olumsuz sonuçlarına karşı tedbirli olmayı başaran işletmelerde ise durum muhtemelen farklı olacaktır. Üretim kapasitesini, verimliliğini, karlılığını çalışan emeğini sömürmeden, çağdaş işçi hakları ekseninde örgüt içi çevresel faktörlerini geliştirerek, olumlu örgüt iklimleri yaratan işletmelerde küreselleşme boyutları gerek işletmeyi gerekse işletmeye bağlı olan çalışanları olumsuz değil, olumlu yönde etkileyecektir.

1.5.2.5. Toplumsal Beklenti ve Talepler

Günümüzdeki mevcut ekonomik koşullara bağlı olarak oluşan yoğun rekabet ortamlarında kalıcı ve başarılı olmak isteyen örgütlerin, tüketici davranışlarını etkilemesi büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin tüketici davranışlarına etki edebilmesi ve yoğun rekabetle başa çıkabilmesi için tüketicinin kültürel, sosyal, psikolojik ve kişisel durumlarını göz önünde bulundurması kaçınılmazdır (Durmaz, Oruç ve Kurtlar, 2011: 114).

Tüm örgütler temelinde “karlılık” amaçlıdır. Ancak söz konusu örgütler, karlılığı daima arttırmak isterken, toprak, su, hava gibi toplumun da yararlandığı bir takım doğal kaynaklardan ve toplumun temel parçası olan insanlardan yararlanmaktadır. Tüm bunların karşılığında da toplum; işletmelerden ürün, hizmet, ekonomik getiri sağlamaktadır. Başka bir deyişle; işletmeler toplumdan, toplum da işletmelerin faaliyetlerinden etkilenmektedir. Cannon (1992)’e göre; “örgütler, etkin ve kârlı oldukları, sosyal sorumluluk taşıdıkları sürece topluma tam anlamıyla katkıda bulunurlar”. Bu bağlamda, örgüt ile toplumu birbirinden ayırmak mümkün değildir (Bayraktaroğlu ve Özgen, 2008: 322).

Örgütlerin kuruluşundaki temel nedenin kar etmek olduğunu belirtmiştik. Ancak karlılığın devamı aynı zamanda örgütün pazarda devam etmesini sağlayabilmek için, örgütler toplumun veya başka bir deyişle tüketicinin satın alma davranışlarını ve tüketici davranışlarını iyi tanıması gerekmektedir (Durmaz, Oruç ve Kurtlar, 2011: 114).

Khan (2006)’a göre; tüketici davranışlarının incelenmesi, pazarlamacılar açısından son derece önemli bir konudur. Çünkü tüketici davranışı birçok temeli

kapsamaktadır. Başka bir deyişle; kişilerin veya ekiplerin istek ve ihtiyaçlarını gidermek için; ürün, hizmet, fikir ve deneyimleri tercih etmeleri, satın almaları, kullanmaları ve elinde bulundurmalarını kapsayan süreçlerden oluşan bir kavramdır (Solomon, 1995: 7).

Örgütler ve tüketiciler arası ilişkilerin, her geçen gün karmaşıklığını artmaktadır. Örgütler faaliyetlerinin merkezlerinde karlılık, devamlılık gibi ekonomik hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan alınan kararların insani, sosyal, ahlaki ve yasal yönlerini de düşünmek zorunda kalmışlardır.

Aslında bu söz konusu tüm yönlerin önemi her ne kadar sanayi devriminden sonra ivme kazansa da, 1950’li yıllardan itibaren örgütlerin toplum üzerindeki etkisinin hissedilmesiyle birlikte önem derecesi de giderek artmaya başlamıştır. Toplumsal faydalar sağlamak için faaliyette buldukları çıkar gruplarının tatminine yönelik önemi giderek artan örgütler, sahip oldukları önemli roller ile çağdaş yaşam ve kalite koşullarını yükseltmeye çalışırken toplumun sosyal faydası üzerine odaklanarak sorunların ortadan kaldırılması için çeşitli stratejiler de ortaya koymaktadırlar (Top ve Öner, 2008: 98).

Selznick (1948) “Foundations of a Theory of Organization” başlıklı çalışmasında, işletmelere daha geniş bir çerçeveden bakarak çevre ile olan ilişkilerini ve çevreyle etkileşimlerini irdelemiştir. Geliştirdiği Kurumsal Teori Modeliyle, bir örgütte ortaya çıkan değişimlerin hangi süreç ve etkenler vasıtası ile oluştuğunu incelemiştir. Genel olarak, örgütlerin kendi çevreleriyle ve diğer örgütler ile karşılıklı etkileşim içerisinde olduklarını; bunla birlikte zamanla örgütlerin birbirlerine benzeyerek karşılıklı bağımlı hale dönüştüklerini ileri sürmüştür (Yıldız ve Ünlü, 2011: 219).

Başka bir deyişle; kurumsal teori, sosyal davranışlara denge ve anlam veren yapılar olarak tanımlanan örgütleri araştırırken, aynı zamanda örgütsel kararlar vermenin sosyal boyutlarına odaklanarak, kurumsal çevrenin önemini dikkate almaktadır. Tüm bunlarla birlikte örgüt toplum ile bağdaştırılarak, toplumun gözüyle örgütlere bakmayı amaçlamaktadır (Apaydın, 2009: 3).

Gerek kurumsal teoride gerekse örgütlerin dış çevreleri ekseninde örgütleri ve toplumu birlikte ele alırsak, “toplumun örgütlerden beklentileri nelerdir?” sorusunu

sormamız gerekmektedir. Ancak çevresel anlamda önemli bir ayırım ise; literatürde işletme çevresinin iç ve dış çevre olarak ele alınmasıdır. Donaldson & Preston (1995) birlikte yaptıkları çalışmalarında bu kavramsal ayrımı “paydaşlar teorisi” adı altında incelemişlerdir ve literatürdeki çoğu araştırmada çalışılmıştır (Ertuğrul, 2008; Aktan, 2007; Apaydın, 2007...).

Söz konusu araştırmaya göre, paydaş; “toplumda örgütlerin bağlantılı olduğu, örgütlerin faaliyetlerinden etkilenirken aynı zamanda bireysel faaliyetleriyle örgütleri etkileyen tüm toplumsal taraflardır”. Başka bir deyişle “örgütlerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır”. Örgütlerin küreselleşmelerine bağlı olarak, geçen zamanla birlikte örgütlerin bağlantılı olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça karmaşık hale gelmiştir (Aktan, 2007: 11).

Freeman (1984)’a göre, örgüt dışı paydaşlarla ne kadar güçlü ilişkiler kurulursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım paydaş teorisinin temelini oluştururken aynı zamanda örgütlerin iç ve dış çevreleri ile olan bağlarını güçlendirmesine yardımcı olması da muhtemeldir.

Donaldson & Preston (1995) söz konusu çalışmada, paydaş teorisini daha iyi anlayabilmek için örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki menfaat sahiplerinin daha yakından tanınması gerektiğini belirtmişlerdir. Zamanla literatürde; “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olmak üzere iki farklı menfaat grubu göze çarpmaktadır.

Gerek işletme içerisindeki paydaşlara gerekse işletme dışındaki paydaşlara, “menfaat sahipleri” denilmesinin temel sebebi ise; her iki grubunda örgüt ile sürekli etkileşimde olmalarının yanı sıra, karşılıklı beklenti içerisinde olmalarıdır. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipler, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşurken; kurum dışı paydaşlar; toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi kesimlerden oluşmaktadır (Aktan, 2007; 14).

Örgütler; örgüt içi menfaatçilerine karşı sorumlu oldukları gibi örgüt dışı menfaatçilerine karşı da zamanla artan sorumluluk içerisinde dirler. Örgüt dışı paydaşlarına karşı aldıkları sorumluluklar (Aktan, 1999; 20);

- Müşterilere (tüketicilere) karşı sorumluluk,

- Hissedarlara yönelik sorumluluk,
- Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
- Devlete karşı sorumluluk,
- Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- Rakiplere yönelik sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluklardır.

Freeman (1984) yayımladığı araştırmasında, paydaş yönetimini stratejik planlamaya bağlayan aynı zamanda da teorinin temeline işletme amaç ve misyonunu yerleştiren kitabıyla “Biz örgütler olarak kimi temsil ediyoruz, kimi destekliyoruz?” sorusuna cevap aramış ve farklı araştırmacıların çeşitli tanımlamalarına karşın halen geçerliliği devam eden paydaş sınıflandırmasının temelinin oluşturmuştur.

Freeman söz konusu araştırmasında, paydaş teorisi ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında güçlü bağlar olduğunu ve teorinin gelişiminde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının etkisinin büyük olduğunu ileri sürmektedir (Ertuğrul, 2008: 206).

Mitchell vd. (1997)’nin; “desteği olmadan işletmenin varlığını durmaksızın devam ettiremeyeceği gruplar” olarak; Freeman (1984)’in ise; “örgütlerin vizyonlarının gerçekleştirilmesini etkileyen, bu vizyonların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” olarak nitelendirdikleri paydaş kavramı; kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının izlerini taşımaktadır (Ertuğrul, 2008: 206).

Boone ve Kurtz (1992); örgütlerin sosyal sorumluluklarının, üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalarda yapılan tüm faaliyetleri kapsadığını belirtmiştir. Bu yüzden topluma zararlı etkileri bakımından örgütleri frenleyen, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan, aynı zamanda toplumsal talep ve beklentilere cevap veren ve bunu öngören politikalar, aşamalar ve eylemlerin benimsemesi olarak belirtmektedir (Top ve Öner, 2008: 98).

Örgütler kâr etmenin yanı sıra sosyal sorunları (bu sorunları kendileri yaratmasalar da) çözüme yardımcı olmalıdırlar. Bu sorunların çözümü kısa ya da uzun vadede işletmeye kâr getirmeyebilir. Yine de işletmenin, paydaşlarının sorunlarını göz ardı etmemesi, sadece kâr elde etmeye odaklanmaması gerekmektedir.

Böylece, uzun vadede örgütlerin satışları artacak, çalışanlarda ise daha yüksek düzeyde işe bağlılık görülecektir. Ayrıca işletmenin bu tutumu, daha güçlü bir imaja kavuşmasına yol açacaktır. Nitekim Mohr, Webb & Harris (2001)'in yaptıkları çalışmada; toplumun sosyal sorumluluk taşıyan işletmelere karşı olumlu bir tutuma sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Örgütlerin ne derecede ve hangi konularda sosyal sorumluluk üstlenmek isteyecekleri, üstlenecekleri birçok faktöre bağlıdır. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği ülkenin gelişmişlik düzeyi, faaliyet gösterdiği sektör, yasal düzenlemeler, rekabet koşulları, tüketicilerin ve toplumun bilinç düzeyi, toplumsal kültür yapısı, yöneticilerin bu konuya yaklaşımı gibi faktörler işletmenin sosyal sorumluluk kararlarını etkilemektedir (Bayraktaroğlu ve Özgen, 2008: 322).

2. ÖRGÜTLERDE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

Yaşamın birçok kesitinde liderlere ihtiyaç duyulmakla birlikte, örgüt dünyasında liderlik ayrı bir yere sahiptir. Bunun en temel nedeni; günümüz örgütlerinin, 2000'li yılların gerektirdiği zorunlu değişim süreçlerinden geçmeleridir. Küreselleşme, her geçen gün gelişen teknolojiler ve tüketici taleplerindeki değişim gibi faktörler işletmelerin mevcut süreçlerini ve örgütlenme tarzlarını etkilemektedir. İşletmelerin şiddetli rekabet karşısında varlığını devam ettirebilmesi için sürekli olarak mücadele etmesi gerekliliği liderliğin önemini kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 145).

Liderlik konusu, yönetim alanında önemli olduğu gibi davranış bilimleri alanında da son derece önemli bir kavram haline gelmiş ve özellikle 2000'li yıllarda dünyada başlayan değişim ve dönüşümle birlikte üzerinde çok fazla çalışma bulunan konuların başında gelmektedir. Bireyler iş yaşantılarında ve günlük sosyal yaşantılarında grup halinde yaşayan sosyal varlık olmalarının yanı sıra, oluşturdukları grupları yöneten ve grubun amaçlarına ulaşmasını sağlayan liderlere de gereksinim duyarlar (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 135).

Anlaşılabacağı üzere tüm grupsal ve toplumsal oluşumların içerisinde lider bulunmaktadır. Aynı zamanda lider gerek örgüt içerisinde gerekse tüm gruplanmalarda en etkili kişidir. Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle liderliğin

prososyal davranışlar üzerindeki etkisini incelenecek; sonrasında ise daha da özele inilerek dönüşümcü liderliğin prososyal davranışlara etkileri incelenecektir.

2.1. Prososyal Davranışlar ve Liderlik İlişkisi

Liderlik, toplumların birlikte yaşadıkları her dönemde var olan, kökeni çok eskilere dayanan bir kavramdır. Bass (1965)'in belirttiği gibi, tarih boyunca liderlik kavramına ilişkin farklı birçok tanım yapılmıştır. 1949'a kadar liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J. Bentz, 130 farklı liderlik tanımı ortaya çıkarmıştır. Can (1992) ise; örgütsel literatürde hiçbir sözcüğün liderlikten daha çok ve çeşitli anlamlarda kullanılmadığını belirtmiştir. Liderlikle ilgili yoğun araştırmaların günümüzde de halen yapıldığı düşünülürse, bu sayının çok arttığı muhakkaktır. Liderlikle ilgili verilen bazı tanımlar şunlardır (Bakan, 2008: 14-15);

Liderlik en yalın tanımı ile “liderin, kendini içtenlikle izleyenlere aktarabilmesi” (Şimşek, 2002: 90); “farklı durumlarda tutum ve davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme” (Heifetz & Laurie, 1997: 125); “insanları etkileme ve ikna etme” (Koçel, 1989: 257) yetenekleridir. Liderlikten bahsedebilmek için, bir grup insanın ve ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir kimsenin olması gerekmektedir. Bu kişi, takipçilerinin gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve beceriye sahip bir birey olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62)

Aynı zamanda liderlik; “şirket yönetiminin zorlu hedeflerini koyma ve bu hedeflere ulaşma; seri ve sonuç odaklı harekete geçme, rekabet edebilme ve takipçilerine iyi performans göstermeleri için esin kaynağı olma kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Kesimli, 2013: 3).

Liderlik konusu gerek yönetim alanında, gerekse davranış alanında uzun yıllar boyunca incelenen ve günümüzde bile incelenmeye devam edilen bir konudur. Çoğu araştırmacı kendisinden bir önceki liderlik kavramına ya bir şeyler eklemeye çalışmış ya da yeni bir liderlik boyutu ortaya atmıştır. Konu ilgi çekici olduğu kadar önemli olunca, liderlik türlerinin hepsi olmasa da çoğu birbirleri ile karıştırılır hale gelmiştir. Sayısı net olarak bilinmemekle birlikte, literatürde dönüşümcü, etkileşimci, serbestlik tanıyan, demokratik, otokratik, babacan, etiksel, ahlaki, sezgisel, sürdürülebilir liderlik gibi onlarca liderlik türü bulunmaktadır.

Aslında yukarıda adları sayılan/sayılmayan tüm liderlik türlerinin; gerek örgüt içi çevresi ile gerekse örgüt dışı çevresi ile olan iletişimi, etkileşimi tek tek araştırılmaya değer konulardır. Ancak çalışma dönüştürücü liderlik ekseninde ilerlediği için, bu bölüm içerisinde dönüştürücü liderlik ile birlikte ele alınıp kıyaslamaları yapılan ve çağdaş liderlik teorileri olarak belirtilen; “etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik” üzerinde durulacaktır.

Bass (1985), liderlikle ilgili ortaya atılan tanımların ve sınıflandırmaların artık günümüz koşullarına cevap vermediğini ileri sürmüştür. Liderlerin; çalışanlarından beklentilerini net bir şekilde belirten ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri; etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278).

Etkileşimci liderin olduğu örgütlerde, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, anlaşma ile sağlanır. Söz konusu bu liderler, beklentiler ve amaçlar kapsamında etkilidir. Fakat Lievens vd. (1997)’e göre, etkileşimci liderler genel olarak çalışanlarını uzun dönemde geliştirmeye odaklanma konusunda ihmalkârdır (Bakan vd., 2015: 204)

Etkileşimci liderlikte liderler ile çalışanlar arasında önemli bir takas faktörü vardır. Bu takas şartlı ödül ve taleplerle yönetim şeklindedir. Eren (2001) bu durumu; “etkileşimci liderlik davranışı sergileyen liderler, yetkilerini çalışanlara ödül vererek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar” diyerek açıklık getirmiştir. Ayrıca Serinkan (2002)’a göre etkileşimci liderlik; “bir takım ödüller ile birlikte izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, temel faktörün çalışanların kuralları doğru bir şekilde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür” (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

McMurray (2012) etkileşimci liderler hakkında, “çalışanların yenilik ve değişim isteklerini önemsemeden, riskli işlere girmeyerek, gelenekçi bir yapı ile iş yapma ve yaptırmayı sağlayan kimselerin benimsedikleri liderliktir” şeklinde belirtmiştir. Ayrıca güçlerini genellikle çaba gösterene para ve statü verme şeklinde kullanan etkileşimci liderler (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285) yenilikçi olmamakla birlikte “gelenekçi” bir yapının içerisinde oldukları (Bakan vd., 2015: 205).

Bass ve Steidlmayer (1999)'e göre etkileşimli liderlik koşulsal ödülleri ve destekleri içermektedir. Çalışanlar sadece liderin övgü ve ödüllendirmesi ile motive olurlar (Taslak, 2008: 127). Ancak buradaki temel sorun ise, ödülleri veya cezaların etkileşimli lider tarafından adaletli olarak verilip verilmemesidir. Öyle ki etkileşimli liderlik bireyci bir dünya görüşü temellerine oturtulan bir yaklaşım olarak dikkat çekerken, bu bireysel çıkar elde etme çabası birçok etik bilimciler tarafından eksik bulunmuştur.

Zagorsek (2009) liderin ödül ve ceza sistemi uygulamalarının temel sebebinin, hakkında, "çalışanların performansını artırmak için içten davranmalarını sağlamaya çalışmak" olduğunu belirtmiştir. Ancak bu şekilde örgüt işlerine tam katılımı sağlasa bile, takipçilerin yaptıkları işi hevesle yapmalarını sağlayamayabilir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251).

Etkileşimli liderin olduğu örgütlerde, çalışanlar liderden yaptıkları her işte ödül veya başka olumlu faktörler bekleyebilir ki zaten bu durum söz konusu liderliğin temelini oluşturmaktadır. Ancak örgüt içerisindeki çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışları muhtemelen aynı olmayacaktır. Çünkü başarısız olan bir çalışanın cezalandırılması, söz konusu çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Hiçbir kimse cezalandırılmak istemez. Aksi durumda çalışanın örgüte karşı olan bağlılığı azalacak, moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir.

Bu şekilde örgütüne karşı olumsuz eğilimler içerisinde olan bir çalışanın, örgütü için olumlu davranışlar sergilemesi beklenmemelidir. Lideri tarafından desteklenmeyip ödüllendirilmeyen çalışanın, sadece kendi iş tanımında bulunan işleri yapmaya çalışması ve rol dışı prososyal davranışlar sergilememesi büyük olasılık içindedir. Çünkü bu tür örgütlerde örgüt içi iklimin olumsuzlukları çalışana mutlaka etki edecektir. Ayrıca prososyal davranışların ortaya çıkabilmesi içinde çalışanın örgüte bağlılığı, moral ve motivasyonu örgüt içi faktörler etkileyici olacaktır.

Diğer bir açıdan çalışanın, yaptığı iş karşısında ödüllendirilmesi teşvik açısından her ne kadar olumlu bir davranış olsa bile, gerek rol içi gerekse rol dışı prososyal davranış olarak değerlendirmemelidir. Çünkü prososyal davranışlar; literatürde kabul gördüğü gibi, "karşılık beklemeden sergilenen olumlu sosyal davranışlardır" (O'Reilly & Chatman, 1986; Anderson & Bushman, 2001; Çalık vd.,

2009; Karadağ, 2009; Çekin, 2013; Yeşiltaş, Kanten ve Solmaz, 2013; İpek, 2015) . Ancak etkileşimci liderin bulunduğu ortamlarda “ödül ve ceza” odaklı liderlik olduğu için çalışan yaptığı iş karşılığında ödül bekleyecek ve muhtemelen görev tanımında yer alan işleri yaparak, rol dışı prososyal davranışlar sergilemeyecektir.

Bass ve Avalio (2000) liderlerin dönüşümcü veya etkileşimsel liderlik tarzları dışında, tamamen serbestlik tanıyan bir liderlik tarzının daha olduğunu ifade etmektedirler (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107). Ancak bazı araştırmacılar serbest bırakıcı liderlik davranışını, etkileşimci liderliğin alt boyutu olduğunu belirtirken, bazı araştırmacılar da, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirmektedirler (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

Söz konusu liderlik modeli; literatürde; “Serbestlik Tanıyan Liderlik”, “Serbest Bırakıcı Liderlik”, “Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik”, “Pasif-Kaçınmacı Liderlik”, “Bırakınız Yapsınlar Tarzı Liderlik” gibi farklı adlandırmalar ile karşımıza çıkmaktadır (Bass ve Avolio, 1988; Bennett, 2009; Bakan vd., 2015; Eren ve Titizoğlu, 2014; Şafaklı, 2005).

Çalışmamızda “Serbestlik Tanıyan Liderlik” modeli olarak isimlendirilen, liderlik tarzında lider; çalışanlara bir hedef gösterir ve çalışanları kendi haline bırakır. Aynı zamanda Yavuz ve Tokmak (2009)’a göre; söz konusu lider, örgütün dış çevresinden çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynağı temin eder. Temin edilen bilgi ve kaynak, örgüt düzenini sağlamada çalışanların kendileri üzerinde söz sahibi olmalarıyla devam eder. Öyle ki; çalışanların her biri, aynı zamanda birer liderdir (Bakan vd., 2015: 205).

Bu özellikleriyle Rowold ve Schlotz (2009)’a göre; serbestlik tanıyan liderliğin, aktif liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri içinde yer almaması gerekmektedir. Bass (1997) serbestlik tanıyan liderlik modelini eleştirirken; “tüm çalışanların aynı zamanda da lider olduğu bir örgütte, işletmenin en tepesindeki sözde liderler, liderlik yapmaktan sürekli uzak dururken, kararları sürekli ötelere ve çalışanları motive etmek için hiçbir çaba sarf etmezler” diyerek eleştirmiştir. Tüm bunlara ek olarak serbestlik tanıyan liderler, çalışanlar yardım istediğinde bir bahane ile ortamdan uzaklaşır, sorulara cevap vermez ya da cevabı geciktirme yoluna giderler (Bakan vd., 2015: 206).

Başka bir deyişle çalışanların gelişimine katkı sağlamazlar. Bilgi, beceri, tutum ve davranış yönünden, liderin ekseninde olumlu şekilde geliştirilmeyen çalışanlar; örgütle özdeşleşemeyecekleri için örgüte karşı fedakarlık, yardımseverlik, olumlu sosyal davranış, iyi asker sendromu, karşılıksız iş görme (prososyal davranış) gibi olumlu sosyal davranışlar sergilemekten kaçınabilirler.

Çalışanlar böyle liderler ile çalışmaktan kaçınabilirler. Ayrıca serbestlik tanıyan liderlik, problem çözmede stratejik bir planlama oluşturamadıklarından; çalışanlar genellikle plansızlıktan yakınmakta ve böylece lider etkinliğini kaybetmektedir (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 462).

Her hangi bir örgütün aslında en temel yapı taşı liderlerdir. Çünkü liderin örgüte ve çalışanlara karşı tutum ve davranışı, ön görüşü, tecrübesi, bilgisi, donanımı, entelektüel sermayesi vb. tüm koşullar örgütün bütününe etki edebilirler. Serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini taşıyan bir lider, örgüt içine tamamıyla hakim olamayacaktır. Çalışanları motive eden, moral veren, başarılı olmaları halinde ödüllendiren, buldukları koşulları kontrol ederek iyileştiren ve sonrasında örgütsel bağlılık, adalet gibi faktörleri göz önünde bulundurma konusunda yetersiz olan bir liderin; gerek örgütüne gerekse çalışanlarına katkı sağlamaktan uzak olduğu açıktır.

Lider örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarına etki eden en önemli kişidir. Çalışanlara karşı sergileyeceği tutum ve davranışlar, çalışanların olumlu veya olumsuz davranışlarını etkilemektedir (Yulk, 2001: 3). Motive edilmeyen, ilgi gösterilmeyen, örgüt için önemli olduğunu hissetmeyen bir çalışanın sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmesi beklenirken, görev tanımı dışındaki sosyal davranışlar da beklenmemelidir. Başka bir deyişle bu tür çalışan sadece işini kaybetmemek için görev tanımlarını yerine getirecek ve örgütü için her hangi bir rol dışı prososyal davranış sergilemekten kaçınabileceklerdir.

Ancak etkileşimci liderliğin istisnai olduğu durumlar da vardır. Örneğin; mesleki uzmanlık gerektiren alanlarda ve bilim adamlarının araştırmalarında, örgütlerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlık birikimine sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tarz bir liderlik uygulanabilir (Bakan Vd., 2015: 204).

Bu tür çalışma koşullarına sahip olan çalışanlar gerek kendilerini gerekse bağlı oldukları örgütlerini geliştirmek için, lider baskısı hissetmeden fazladan olumlu davranışlar da sergileyebilirler.

2.2. Prososyal Davranışların Gelişiminde Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Günümüz örgütlerin, kendisini bilen, yetenek ve farklılıklarının farkında olarak verimliliğini en iyi şekilde kullanabilen, sağlam bir kişiliğe sahip, yenilikçi olmasının yanı sıra girişimci, lider ruhlu bireylerin yetiştirilmesi, örgütler için önemli bir durum haline gelmişti. Burns (1978)'e göre, geçmişe oranla daha fazla hissedilen rekabet koşulları, her alanda liderliğin en önemli faktör hale gelmesini sağlamıştır. Aynı zamanda, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan hızlı değişimler, daha etkin ve etkili liderlik modellerinin örgütlerde uygulanmasını zorunlu kılmıştır (Avcı, 2015: 87).

Liderin örgüt üzerindeki etkisi gerek literatürde gerekse gündelik yaşantıda fazlasıyla belirtilmiştir. Liderlik üzerine önemli araştırmalar yapan Bass, dönüşümcü liderliği, “izleyenleri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi” olarak tanımlamıştır. Bass (1990)'a göre dönüşümcü liderler; astlarının görevlerini iyi bir performansla başarmalarının önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve güdelerler. Dönüşümcü liderin izleyenleri de; lidere güvenirlir, inanırlar ve saygı duyarlar (Eren ve Titizoğlu, 2014: 277).

Özellikle 1980 sonrasında, Luthans (1995)'in belirttiği gibi; “küreselleşmenin artması ile birlikte, liderlik algısında da değişimler yaşanmıştır”. Söz konusu bu değişimler örgütleri yeniliğe, sürekli hareketli bir yapıya yöneltmiştir. Çağdaş liderlik teorilerinden birisi olan dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve yaygınlık kazanmasında; yeni yönetim yaklaşım modellerinin, küreselleşmenin, artan yoğun rekabet ortamlarının büyük rolü olmuştur. Ayrıca günümüzde “dönüşümcü lider” olmanın, bir lidere, tutum ve davranış boyutunda ne tür katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği hangi durumlarda etkin ve tatmin edici olduğuna yönelik araştırmalar devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

Coad ve Berry (1998)'in tanımına göre dönüşümcü lider; “çalışanların ihtiyaçlarını, değer yargılarını, tutum ve davranışlarını etkileyen, değiştiren kişidir”. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, “örgütleri, değişim ve yeniliklerle üstün performansa ulaştıran kişidir” (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278).

1978 yılında James McGregor Burns dönüşümcü liderliği ortaya atarken, “liderin önderlik ettiği grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı getirmesi ve bu bakış açısı doğrultusunda takip edenlerini harekete geçirme süreci” olarak tanımlamıştır. Todd (1999) ise; dönüşümcü liderliğin merkezinde “değişim ve dönüşüm kültürünü” olduğunu belirterek, merkezi alan ve değişim konusunda örgütte uygulanması gereken stratejiler ile ilgili rehberlik görevini üstelenen bir anlayışa sahip olduğunu söylemiştir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 251). Çünkü liderin en önemli özelliklerinden birisi de, izleyicilerinin rehberi niteliğinde olmasıdır.

Ayrıca Burns, (1978) dönüşümcü liderleri, “çalışanlarını adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmede esin kaynağı olan kişiler” olarak ifade etmiştir (Bakan vd., 2015: 203). Bu yüzden dönüşümcü bir lidere sahip olan çalışanların bu tür olumlu etkenlere sahip olmaları, örgütün iklimine ve kültürüne de etki edebilir. Örgüt iklimi ve kültürü ise lider ve izleyicilerinin değerleri, inançları ve ilkelerinden oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik 1978 yılında Burns tarafından tanımlandıktan sonra Bernard Bass tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Bass basit değişim yöntemlerinin dışına çıkarak, zihninde kurgulamalar yapmıştır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 88). Çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklikler meydana getirme, ortak bir vizyon oluşturma, örgütsel bağlılık sağlama, kişisel gelişim için örgüt iklimi oluşturma gibi dönüşümcü liderliğe ilişkin roller Bass tarafından genişletilmiştir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 15).

Brophy (2010) ise, dönüşümcü liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanıp, bu ilişkinin önemli olduğunu belirtmiştir. Çünkü dönüşümcü lider, çalışanların gelişimini desteklerken, onların yetenek ve becerilerini ile çalışanların ihtiyaçlarına aynı zamanda da motivasyonuna odaklanmaktadır (Bakan vd., 2015: 203). Başka bir deyişle lider, çalışanın gelişimi için yakından ilgilenmektedir.

Çalışanlarıyla yakından ilgilenen dönüşümcü liderler için; çalışanların sergileyecekleri geri bildirimler de fazlası ile önemlidir. Çünkü Conger ve Kanungo (1987)'ya göre; dönüşümcü lider mevcut durumdan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyona sahiptir. Bu farklılaşan vizyon doğrultusunda, izleyiciler kendilerini lideri ile özdeşleştirir, onu fikirlerinden ve düşüncelerinden yararlanır ve kendi fikirlerini gerçekleştirebilecek motivasyon düzeyine ulaşabilirler.

Bu söz konusu etkileşimden dönüşümcü liderler de; başarılı, motive olmuş, örgütsel bağlılık açısından olumlu duygular barındıran ve tüm bunların ekseninde olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar ister. Barbuto (2005) yaptığı çalışmada; “örgüt içindeki çalışanların, dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan liderlerine karşı; güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duyduklarını aynı zamanda da ekstra rol davranışı göstermek için motive olduklarını belirtmiştir” (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265).

Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve geleceğe dair umutlarını anlar ve aynı zamanda çalışanların tutum, davranış, duygu ve ön yargılarının değişmesine yardımcı olur (Shamir ve Howell, 1999, 272). Ayrıca söz konusu liderler, Dönüşümcü lider, izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlayıp, iş tatminlerini arttırır ve tüm bunlarla birlikte çalışanın olumlu sosyal davranışlar sergileme eğilimi artar (Bass, 1998; Yulk, 2001; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Bakan vd., 2015;).

Çalışanın lideri aracılıyla artan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmesi ile sergileyeceği olumlu sosyal davranışlardan birisi de prososyal davranışlar olacaktır. Çünkü çalışanın kendisini örgütü için önemli hissetmesi sonucunda, karşılıksız fedakarlıkta, yardımseverlikte ve özveride bulunma olasılığı artacaktır. İş tanımı dışında kalan konularda da örgütün devamlılığı için, örgüt iklimini olumlu bir şekilde etkileyebilecek, rol dışı olumlu prososyal davranışlarda sergileyebilecektir. Çünkü liderin yarattığı olumlu örgütsel iklim ile moral ve motivasyonu yüksek olan çalışan, işine ve örgütüne saygı aynı zamanda da sevgi besleyecektir. Bunun sonucunda da gerek örgüt içi çevreye gerekse örgüt dışı çevreye karşı olumlu prososyal davranışlar sergileyebilecektir.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI İLE PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN İLİŞKİSİ

İnsanlık tarihine bakıldığında da liderliğin ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen zamandaki bütün süreçlerde ve toplumlarda büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Etkisi bu derece hissedilen liderlik her dönemde, yönetim alanında araştırmacıların ilgi odağı olmuştur.

Burns 1978 yılında liderlik üzerine yaptığı çalışmalarında dönüşümcü liderliği literatüre kazandırmıştır. Daha sonrasında da Bass 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile dönüşümcü liderliği geliştirmiştir (Barbuto, 2005: 26).

Diğer taraftan, Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile birlikte yaptıkları çalışmalarla değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Bass 1985 yılında geliştirdiği ölçekte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik olmak üzere yedi boyutta toplamıştır. Daha sonrasında Bass ve arkadaşlarının sonraki çalışmalarında karizma ve ilham verme boyutlarının birbirine benzer yapılar olduğu ve görgül çalışmalarda birbirlerinden ayırt edilemediği görülmüş ve tek boyut olarak ele alınarak çok faktörlü liderlik ölçeği altı boyuta indirgenmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Söz konusu altı boyuttan; karizma, ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları dönüşümcü liderlik; koşullu ödül ve istisnalarla yönetim etkileşimci liderlik başlıkları altında toplanmıştır. Zaman içerisinde söz konusu boyutların adlandırılmaları farklılık göstermiştir. Örneğin; kimi araştırmada karizma boyutuna, “ideal etkileme”; ilham verme boyutuna ise “ilham verici motivasyon” denilmiştir (Bakan vd., 2015; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Eren ve Titizoğlu, 2014; Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009; Eagly, 2003; Judge & Piccolo, 2004).

Söz konusu dört boyut araştırma içerisinde; ideal etkileme, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olarak ele alınacaktır.

3.1. İdeal Etkileme ve Prososyal Davranışlar

İdeal etkileme boyutu; hem lidere hem de çalışanlara göre tanımlanmaktadır. İdeal bir lider, bireysel ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünür. Bireysel kazanç sağlamak için güç kullanmaktan kaçınırlar ve yüksek ahlaki değerler sergilerler (Erdener; 2003, 27).

Liderin ahlaki standartlar ile sergilediği tutum ve davranışlar örgütün genelinde hissedilir. Örgüt iklimi üzerinde olumlu etkiler yaratan bu söz konusu tutum ve davranışlar, çalışanlar tarafından da hissedilerek, örnek davranışlar haline dönüşür. Böylelikle dönüşümcü liderler sergiledikleri bu tutum ve davranışlar ile çalışanlar açısından örnek teşkil ederek rol-modeli olarak görülebilirler.

Aslında çoğu liderlik modellerinde, liderin çalışanlar için örnek olması, rol-model olması vardır. Çünkü literatürdeki çoğu liderlik tanımlamasında liderin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiden bahsedilir. Ancak dönüşümcü liderliği diğer çoğu liderlikten ayıran temel özellik, söz konusu liderlerin çalışanlara değer vermesi, onların örgüt için önemli birer birey olduklarını onlara hissettirmeleridir. Başka bir deyişle dönüşümcü özellikler barındıran liderler ve çalışanları arasında karşılıklı olumlu duygular vardır.

Liderin davranışsal özellikleri ile izleyicilerini etkileyebilmesi aslında onun “karizmatik” özelliklerini yansıtmaktadır. Bu yüzden, literatürde ideal etkileme boyutunu çoğu araştırmacı tarafından “karizma boyutu” olarak ele alınmıştır. Anlamsal olarak, Yunanca’da ilahi (kutsal) hediye anlamına gelen karizma; “liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma” şeklinde çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle karizma; “kişisel bir manyetizma ya da cazibe” biçiminde tanımlanmıştır (Kurtuluş, 2007: 49).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir durum söz konusudur. Bass dönüşümcü liderlik modeli üzerine yaptığı araştırmalarında, “karizma” kavramını, dönüşümcü liderliğin bir özelliği olarak belirtmiştir. Çünkü Bass’a göre; dönüşümcü liderliğin merkez noktası, hali hazırda bir karizmaya sahip olmasıdır (Töremen ve Yasan, 2010: 48).

Karizma kavramının, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olarak değil, sadece dönüşümcü liderin bir özelliği olarak ele alınması gerekmektedir. Bunun

literatürdeki en büyük kanıtlarından birisi: Max Weber yetkiyi klâsik anlamda üç boyutta toplarken; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak sınıflandırmıştır (Nur, 1998: 20). Weber'e göre; karizmatik güç yetkisi istikrarsızlık ve kargaşa ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Bu söz konusu sınıflandırmada; karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özellikler ile ilişkilendirilmiştir.

Buna ek olarak, lidere verilen karizma özelliğinin, dönüşümcü liderlik modelinin merkezinde bulunması ile “karizmatik liderlik modeli” ve “dönüşümcü liderlik modeli” farklılık kazanmaktadır. Öyle ki; karizmatik liderliğin, diğer liderlik tarzlarından ayırt edilebilmesi daha kolaydır. Çünkü karizmatik liderliğin karakteristik özellikleri, diğer liderlik tarzlarına göre daha az somut nitelik taşımaktadır.

Somutluk niteliğinin az olmasının temel nedeni ise; herhangi bir bireyde karizmatik unsurların birey bazında değerlendirilmesinin güç olmasıyla kaynaklanmaktadır. Çünkü, karizma; liderin sahip olduğu bir etkileme gücü olarak düşünüleceği gibi, liderde bulunmayan ancak takipçilerinin lider ile özdeşleştirdiği bir etkileme gücü olarak da değerlendirilmiştir (Bell, 2013: 78).

Dönüşümcü liderlikte, lider kendisine hayran olunan, güven duyulan, saygı gösterilen ve çalışanı karizmatik özellikleri ile etkileyebilen kişilerdir. Aynı zamanda örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini izleyenlerle açıkça paylaşarak, izleyenler üzerinde güçlü bir etki oluşturur. İzleyenler, liderin hedeflere ulaşma konusunda elde ettikleri başarıları gördükçe onun tutum ve davranışlarını daha çok örnek edinmeye başlar ve onun gibi olmaya çalışır. İdeal etkileme sayesinde liderler, izleyenlerin beklentilerin ötesinde fazladan çalışmalarını sağlayarak, örgüt menfaatleri adına daha çok gayret sarf etmelerini temin ederler (Avcı, 2015: 91).

Dönüşümcü liderlerin çalışanlara yansıtacağı ideal etkilerle, çalışanın örgütsel bağlılığı, moral ve motivasyonu olumlu yönde olacaktır. Liderinin çalışma prensiplerini örnek alan çalışan, kendisine verilen iş tanımındaki görevleri yapmasının yanı sıra, fazladan davranışlar da sergileyebilecektir. Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme ile kendisini örgütün bir parçası gören çalışan, kendi çıkar ve

menfaatlerinin ötesinde, yüksek olasılıkla örgütün çıkar ve menfaatleri için her hangi bir karşılık veya beklenti içerisinde olmadan, fazladan olumlu sosyal davranışlar, başka bir deyişle rol dışı prososyal davranışlar sergileyecektir.

3.2. İlham Verici Motivasyon ve Prososyal Davranışlar

Dönüşümcü liderlik davranışının ikinci alt boyutu izleyenlere ilham verici motivasyondur. Söz konusu liderlik, insanın kendisi ve çalışanları hakkında farklı tutumlar edinmesiyle başlar. Dönüşümcü liderlerin bütün örgütlerde önem kazanmasının temel sebeplerinden biri, çalışanlara ilham vererek, çalışanlar üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler çalışanları etkilerken aynı zamanda onların lider olmaları yönünde gerekli katkıları sağlarlar (İşcan, 2006: 160).

Dillard (1990)'a göre, dönüşümcü liderlik davranışı: “gücün çıkış noktası olan çalışan taleplerine ilham veren, bu taleplere bağlı olarak anlamlar kazandıran, farklı olmaya güdüleyen ve çalışanların duygularına erişmeyi sağlayan bir yetenek” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderler çalışanlarına ahlaki değerler ve daha yüksek hedefler göstererek izleyicilerini motive eden liderlerdir (Celep, 2004: 24).

Aslında dönüşümcü liderler, değişim ve dönüşüm sürecinde çalışanları bir ailenin bireyi gibi destekler ve onlara ilham verecek şekilde davranırlar. Ekip ruhu oluşturarak, istek ve iyimserlik sergilerler. Lider, talepler ile girişimcilik arasında bağlar oluşturarak, çalışanların örgütsel vizyona ve amaçlara bağlılıklarını göstermeye ve bu vizyonla buluşmaya isteklendirir (Gökkaya, 2005: 19).

Dönüşümcü lider çalışanları, eski uygulamalara meydan okumaya davet ederek, onları yeni alternatiflerle buluşturmaktadır. Bu söz konusu yenilik yolunda, çalışanların karşılaştıkları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni de temin ederler. Aynı zamanda söz konusu liderler, örgütte değişimi teşvik ederken, özgün fikirler üretme ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi de göstermektedirler (Yavuz, 2009: 60).

Brown ve arkadaşlarına göre ilhamlarla motive etme, iyimserliği ve isteği artırmaktadır. Takipçilerin yüksek beklentilerle iletişim kurmasını sağlayarak, daha

önce ele alınmamış olasılıklara bile dikkat çekilmesini sağlamaktadır (Gökkaya, 2005: 19).

İlham verici motivasyon, liderin örgütsel vizyonu gerçekleştirmede kullandığı temel motivasyon stratejisini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlerce kullanılan bu isteklendirme türü ile üyelerin daha gayretli ve hevesli çalışmaları söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda da, çalışanların yüksek motivasyonu ile örgüte karşı sorumluluk bilinçleri de artmaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 460).

Yüksek motivasyon ile örgüt içerisinde değerli olduğunu hisseden çalışanların, en büyük ilham ve motivasyon kaynakları dönüşümcü liderleridir. Çünkü söz konusu liderler her zaman çalışanlarına, ilham vermek için uğraşırken; tüm çalışanların görüşlerini ciddiye alarak onları desteklerler. Böylelikle hata yapmaktan korkmayan çalışan, kendisinin ve örgütünün gelişimi için karşılık beklemeyecektir (İşcan, 2006: 160).

Bunun en büyük sebebi ise, çalışanın yüksek motivasyon ile kendisini örgütü ile özdeşleştirebilmiş olmasıdır. Kendisinden sorumlu olan dönüşümcü lideri sayesinde, çalıştığı işte mutlu olan ve işini severek yapan bir çalışanın örgütün çıkarlarını düşünerek sergileyeceği tutum ve davranışlar sonucunda karşılık beklemeyerek prososyal davranışlar sergilemesi de muhtemel olacaktır. Bass (1990)'ın belirttiği gibi; “yüksek motivasyonu ile örgüte karşı bağlılığı artan bir çalışanın çoğu davranışı örgüt açısından olumlu olacaktır” (Bell, 2013: 88).

3.3. Bireysel Düzeyde İlgi ve Prososyal Davranışlar

Dönüşümcü liderliğin diğer bir alt boyutu olan “bireysel düzeyde ilgi” boyutunda ise; her bir çalışanın bireysel olarak ele alınarak, ihtiyaçlarının göz önüne alınması ve bununla birlikte, her bireyin sahip oldukları tüm performansı sergilemelerinde gönüllü davranmalarına yardımcı olan bir faktördür. Bu faktörü göz önünde bulunduran lider, çalışanların bireysel taleplerini dikkatle dinler. Aslında söz konusu lider bir rehber gibi davranırken, onlara destekleyici bir iklim sağlar. Çalışanların tüm çabalarını ortaya koymalarında bireysel destek için çaba harcar. Bass (1990)'a göre; dönüşümcü liderler, tüm çalışanların kişisel değişimlerini organizasyonun büyümesine yardım etkeni olarak kullanırlar (Erdoğruca, 2011: 62).

Dönüşümcü liderin çalışanlarına destek olması, bireysel ilgi göstermesi ve olumlu sözler belirtmesi, çalışanların özgüvenlerini güçlendirmektedir. Çalışanlara gösterilen bu yakın, bireysel ilgi, her çalışanın örgüt için farklı ve özel bir kişi olduğunu ona hissettirmek; adaletli tutum ve davranıştan vaz geçmemeyi gerektirmektedir. Bütün örgütlerde bireysel düzeyde ilginin sonucunda hedeflenen, çalışanın özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek, iş ve işletmeye teşvik etmek ve dolayısıyla örgüte bağlılığını sağlamaktır (Yavuz, 2009: 62).

Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar, örgütlerinin gelişimi için olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Buradaki asıl hedef çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik ederek gelecek konusunda vizyon oluşturmaktır (Bakan vd., 2014: 203-204). Çünkü dönüşümcü liderler, çalışanlar ile ayrı ayrı ilgilenerek onlara örgütün vizyonunu benimsetmenin yanı sıra, söz konusu vizyona erişmede çalışanların gerekliliğini yine çalışanlara aktarabilmiştir. Çalışanların kendilerine verilen değeri anlamaları ise; lider bireysel ilgi boyutuyla, çalışanların iç dünyalarına inmeyi başararak, kişisel gelişimleri için onlara cesaret verip, bilgi ve becerilerinin artması için onlara danışmanlık yapması ile mümkün olmuştur (Yılmaz, 2006: 33).

Bass (1998)'a göre, çalışanlara bireysel düzeyde önem veren dönüşümcü liderler, çalışanların bireysel farklılıklarını kabul ederek, dikkatini onların ihtiyaçları üzerinde odaklamakta ve çalışanlarına karşı yüksek düzeyde bireysel özsaygı sunmaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 460). Başka bir deyişle, lider çalışanları tek tek olduğu gibi kabul ederek, eksiklikleri gidermeleri için onlara ceza vermek yerine, eksiklikleri kaldırmaları için fırsat verir.

Çalışan liderin kendisine verdiği değeri ve uğraşları kolayca fark edebilirler. Örgütün tamamına hakim olan olumlu örgütsel iklim sayesinde, çalışanların örgütleri ve liderleri için olumlu davranışlar sergileme olasılıkları artabilir. Çünkü çalışanın işinde mutlu olması, moral ve motivasyon yönünden güçlü olmasının yanı sıra; liderinden gördüğü bireysel ilgi sayesinde örgütüyle özdeşleşerek, tutum ve davranışlarını olumlu yönde sergileyebilecektir.

Dönüşümcü liderin olduğu ortamlarda çalışanlar liderin kendilerine verdiği desteği her zaman hissederler (Kurtuluş, 2007: 49). Aslında çalışanların yapacakları

muhtemel hataların lideri tarafından düzeltilebileceği bilmeleri çalışana fazladan bir güç verebilir. Lider çalışanları takip ederek gelişimlerini sağlamanın yanı sıra, çalışanların kendi aralarında iletişimi ve saygıyı da güçlendirir (Gökkaya, 2005: 20).

Böylelikle liderin eksik kaldığı yerlerde çalışanlar birbirlerinin eksiklerini gidererek, işin aksamasını ortadan kaldırırlar. Başka bir deyişle, örgütün ve işin devamlılığı için çalışanlar bir birlerine karşı rol dışı prososyal davranışlarda bulunurlar. Bir bakıma lider çalışanlara, çalışanlarda birbirlerine destek vererek örgütsel bütünleşmeyi, beklentileri karşılıklı olarak sağlamayı olanaklı hale getirebilirler.

3.4. Zihinsel Teşvik ve Prososyal Davranışlar

Dönüşümcü liderliğin son boyutu “zihinsel teşvik” veya başka bir adlandırma ile “entelektüel etki” (intellectual stimulation) davranış bileşenidir. Zihinsel teşvik davranış bileşeni ile dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zeka, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, çalışanları girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler. Başka bir deyişle, “çalışanların entelektüel birikimlerini artırmaya yönelik, dönüşümcü liderin ortaya koyduğu tutum ve davranışlardır” (Erdoğruca, 2011: 62).

Örgütlerde geçmişte uygulanan liderlik anlayışı, çalışanlara bir şeyler yaptırmaya dayalı iken dönüşümcü liderlik, bütün çalışanların bir hedef belirleyebileceğine, ahlaki ve etik kurallara dayalı, dürüst ve güvenle davranabileceği lider-çalışan ilişkisini oluşturabileceğine inanılan liderlik biçimidir (Bass, 1990: 118).

Ancak dönüşümcü liderler, izleyenlere sadece zihinsel destek ile değil, bizzat çalışanın işine destek olarak çalışanı motive etmektedir. Söz konusu desteğin yanı sıra; lider, çalışanların bilgi, birikim ve mesleki yeterliliği için çalışanlarla tek tek ilgilenmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkartarak, kendilerine olan güvenlerini artırır ve onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almalarını hedeflerler (Celep, 2004: 25).

Bass (1997)'a göre; dönüşümcü liderin zihinsel teşvikleri ile çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlar. Aynı zamanda çalışanların elde ettikleri sonuçlarla ilgili daha yaratıcı yolları bulmalarını, yeni yaklaşımları ortaya

koymalarını ve problem çözümünde yeni yolları denemelerini destekler (Erdoğruca, 2011: 61). Böylece çalışan gerek örgütün gelişim için gerekse kendi gelişimi için liderden aldığı destekle söz konusu denemelerinde hata yapmaktan korkmayacaktır. Çünkü liderinin olası hataları cezalandırmak yerine düzelteceği bilincindedir.

Bu bakımdan çalışanın kendisini geliştirmesi için uğraşması, örgütsel anlamda fazlası ile olumlu bir davranıştır. Çünkü günümüz rekabet koşulları ve örgütlerin devamlılığı düşünüldüğünde gerek çalışanın, gerekse örgütün tamamının yeniliğe ve gelişime açık olması gerekmektedir. Böyle ortamlarda önemi artan dönüşümcü liderlerde çalışanların gelişimi için zihinsel teşvikte bulunarak çalışanlara katkı sağlarlar.

Zihinsel teşvik faktörünü kullanan dönüşümcü lider, aynı zamanda çalışanların karşılaştıkları problem çözümlerini kavramsallaştırarak, yaratıcılıklarını, analiz tarzlarını ve performanslarını var olandan daha yüksek bir boyuta taşımalarını sağlamaktadır. Ancak dönüşümcü liderler çalışanları daha iyi noktaya ulaştırmak için eski problemlere yeni yöntemler ile yaklaşır (Erdoğruca, 2011: 61).

Bu yöntemleri ile çalışanların problemlerini yeniden oluşturup, varsayımlarla sorgulayıp, yaratıcı ve yenilikçi desteği hissetmeleri için onları teşvik ederler. Bu süreçte çalışan hata yaparsa; bireysel hataların kritiğini herkesin içinde yapmaktan kaçınırlar. Çünkü lider her zaman çalışanların problem çözümlerinde yaratıcı ve yeni fikirler getirmelerini isterken, bu sistemin devamlılığı sağlamaya çalışır (Gökkaya, 2005: 20).

Çalışanlar yeni yaklaşımlara ulaşmak için her zaman liderin cesaretlendirmelerini hissederler ve fikir ayrılıklarında eleştiri almayacaklarını da bilirler. Çünkü dönüşümcü lidere göre her fikir değerlidir. Bu yüzden dönüşümcü liderler her zaman çalışanlarını desteklerler.

Diğer taraftan söz konusu liderler, izleyenlerini yaşanan olaylara ve sorunlara karşı yeni ve farklı bakış açısıyla yaklaşmaları konusunda cesaretlendirirler. Bunun yanı sıra çalışanların ortaya koyduğu çözüm önerileri ve yeni fikirler sonucunda kendilerine karşı olumsuz tavır sergilenmemesi, rahatsız edici ve incitici eleştirilerin oluşmaması için gerekli olan özgür ve hoşgörölü örgüt iklimini hazırlar (Avcı, 2015: 92).

Söz konusu özgür ve hoşgörülü iklimlerde çalışanın kendi menfaatinden daha çok örgüt çıkarlarını düşünmesi de muhtemeldir. Çünkü liderinden aldığı zihinsel teşvikle birlikte olumlu örgütsel iklimlerde çalışanlar, örgütün gelişimi için daha fazla yenilikçi olmaya yönelebilirler. Örgüt açısından olumlu olacak bu söz konusu yeniliklerin örgüte katkısı son derece önemlidir.

Zihinsel teşvik boyutuna başka bir açıdan bakarsak eğer; lider zihinsel teşviklerle çalışanın davranışlarına etki etmektedir. Çünkü çalışanı tembel ve işten kaytaran bir yapı yerine; yeniliğe ve dinamik bir yapıya yönlendirmektedir. Zihinsel teşvik aşamasında lider, çalışanın olumlu davranışlar sergilemeye yöneltmesi olasılığı da artacaktır.

Örgüte mensup çalışanların yetenekleri, becerileri, entelektüel birikimleri, tutum ve davranışları gibi faktörlerin olumlu yönde artması için, zihinsel teşvikle birlikte örgüt içi eğitimin önemi de yadsınmamalıdır.

Konuya hakim uzmanların sağlayacakları bu eğitimler ile çalışanlar yenilik ve süreklilik aşamasında; yeri geldiğinde çalışanların örgütleri için karşılıksız davranışları yani prososyal davranışları sergilemelerinin önemi aşılabilir. Çünkü Ertürk (1972)'e göre; eğitim, “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” böylelikle eğitim çalışanların tutum ve davranışları olumlu şekilde yönlendirmede etkili olacaktır (Çakmak, 2008: 34).

Günümüzün en önemli liderlik modellerinden birisi olan dönüşümcü liderler, çalışanlarını ideal şekilde etkileyerek, ilham vererek, bireysel düzeyde başka bir deyişle ayrıntılı bir şekilde ilgilenerken ve çalışanlara zihinsel açıdan teşvikler vererek; aslında örgütün tamamında olumlu iklimler, davranışlar oluşturmaktadırlar. Çalışanlar ve liderleri arasında oluşturulacak olan olumlu bağlar gerek çalışanların gerekse örgütün tamamının başarısını, verimliliği ve sürekliliğini olumlu etkileyebilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNİN PROSOSYAL DAVRANIŞLARIN GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEHLİKELİ İŞ KOLLARINDA BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın sorularına, araştırmanın hipotezlerine, araştırmanın kısıtlarına, araştırmanın yöntemine ve tekniğine, veri toplama yöntemine, ana kütle ve örnekleme ve veri analiz tekniklerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı; çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik modelinin, yine çalışanların rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarına arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede dönüşümcü liderlik alt boyutları olan; ideal etkileme, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel düzeyde teşvik boyutları; prososyal davranış alt boyutları olan rol içi prososyal davranışlar ve rol dışı prososyal davranışlar ile ilişkilendirilmiştir.

Ayrıca tüm bu ilişkilere ek olarak; mermer ve çimento sektörü içerisinde çalışan iş görenlerin demografik özellikleri (yaş, kıdem yılı, cinsiyet, aylık gelir vb.) dönüşümcü liderlik modeli ile ilişkilendirilmesinin yanı sıra prososyal davranışlar arasındaki ilişkilerine de yer verilmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda; prososyal davranışlar 1930'lu yıllarda öncelikle Amerika'da incelenmeye başlamış ve önemi giderek artmıştır. Prososyal davranışlar Türkiye'de ise çok fazla çalışılmış bir konu değildir.

Bu nedenle çalışmamız Türkiye'de ilk kez sosyoloji ve psikoloji alanının dışında, dönüşümcü liderlik modeli ile birlikte işletmelerde ele alınmış olmasının,

literatüre bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden araştırmanın dönüşümcü liderlik ve prososyal davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma olması da araştırmayı önemli kılmaktadır.

Bunun yanı sıra, araştırmada mermer ve çimento gibi ağır ve tehlikeli iş kolunda çalışan iş görenlerin demografik özellikleri ekseninde prososyal davranışlarının ölçülmesi de yine ülkemizde ilk defa yapılan bir çalışmadır. Bu yüzden ilerleyen süreçlerde konu üzerinde araştırma yapacak olan araştırmacıların fazlası ile faydalanabilecekleri bir kaynak durumundadır.

Aynı zamanda araştırma içerisinde dönüşümcü liderliğin örgüt dinamikleri açısından incelenmesi, araştırmayı ülkemizde ender bulunan araştırmalar arasına almaktadır. Buna ek olarak prososyal davranışların diğer olumlu sosyal davranışlardan (Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal sorumluluk, hayırseverlik vb.) ayrıldığı noktaların ortaya konulması da araştırmamızı farklı kılmaktadır.

Ayrıca prososyal davranışların, örgütlere ait örgüt içi ve örgüt dışı çevreleri ile birlikte ele alınması da araştırmayı ilk ve şu an için tek kılmaktadır. Araştırmanın tüm içeriği ve sonuçları ele alındığında bu konular ekseninde çalışma yapacak olan araştırmacılara ışık tutabileceği varsayılmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Bu çalışmada çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışlarının prososyal davranışlara etkilerinin araştırılmasının yanı sıra; dönüşümcü liderlik alt boyutlarının her birinin prososyal davranış alt boyutları olan rol içi prososyal davranışlara ve rol dışı prososyal davranışlara etkileri de araştırılacaktır.

Buna ek olarak ağır ve tehlikeli iş kolunda çalışan iş görenlerin; demografik özellikleri ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkiye de yer verilecektir.

Buna göre araştırma içerisinde bulunun hipotezlere temel oluşturan sorular aşağıdaki gibidir;

- Ağır ve tehlikeli iş kolunda bulunan dönüşümcü liderlerin, prososyal davranışlara etkisi var mıdır?
- Ağır ve tehlikeli iş kolunda bulunan yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile çalışanların prososyal davranışları arasında ilişki var mıdır?

- Ağır ve tehlikeli iş kolunda çalışan iş görenlerin; demografik özelliklerinin prososyal davranışlara etkileri nasıldır?

1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

HİPOTEZ 1:

H₀: Demografik özellikler ile dönüşümcü liderlik ve prososyal davranışlar arasında ilişki vardır.

H₁: Demografik özellikler ile dönüşümcü liderlik ve prososyal davranışlar arasında ilişki yoktur.

HİPOTEZ 2:

H₀: Dönüşümcü liderlik modeli ile prososyal davranışlar arasında ilişki vardır.

H₁: Dönüşümcü liderlik modeli ile prososyal davranışlar arasında ilişki yoktur.

HİPOTEZ 3:

H₀: Dönüşümcü liderlik modeli prososyal davranışları etkiler.

H₁: Dönüşümcü liderlik modeli prososyal davranışları etkilemez

1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma ile ilgili en önemli kısıtlardan birisi; araştırmanın ağır ve tehlikeli iş kollarında gerçekleştirilmiş olmasıdır. Diğer sektörlerle kıyasla, ağır ve tehlikeli iş kollarında iş güvenlik önemlerinin en üst düzeyde olması, anket uygulama esnasında, işletme dışından gelen misafirlerin olası kazalara meydan vermeleri veya olası kazalara maruz kalmaları araştırmanın en önemli kısıtlarındandır.

Araştırmaya konu olan gerek mermer gerekse çimento fabrikalarının çoğu, isimlerinin belli olmalarından çekindikleri için araştırmaya destek vermek istememişlerdir. Ayrıca zamanın kısıtlı ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin uzak olması da diğer bir kısıttır.

Araştırma içerisinde dönüşümcü liderlik sorularını cevaplandıran çalışanlara, anket üzerine isim yazmamaları gerektiği uyarılarına rağmen, yine de isimlerinin tespit edilebileceği tedirginlikleri gözlemlenmiştir. Sorulara yanıt veren çalışanların liderlerinden çekindikleri ve bu yüzden bazı çalışanların anketlere cevap vermek istemedikleri de diğer kısıtlar arasındadır.

Ayrıca çalışanların sürekli anket uygulamaları yaptıklarından dolayı anketi doldurmak istememeleri de gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, bilindiği üzere toplumumuzdaki okuma alışkanlıklarının düşük olması ve anket sorularının okunmasının dahi çalışanlar için zor, zahmetli olduğunun tespiti de kısıtların arasındadır.

Çok faktörlü liderlik anketinin ve prososyal davranışlar anketinin yurtdışındaki çalışmalardan alınması da diğer bir kısıttır. Çünkü anketteki sorular, bağlı buldukları ülkenin kültürlerine göre düzenlenmiştir. Farklı kültürel faktörlerin mevcut olduğu anketin Türk kültürüne uyarlanması da diğer bir kısıttır.

Elde edilen veri sayısı yeterli olmakla birlikte, ileride daha az kısıtların bulunduğu bir araştırma ile daha fazla sayıda ve diğer farklı çalışma kollarında uygulanması da bu araştırmadaki mevcut sonuçları daha anlamlı kılacaktır.

1.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Bu araştırma deneysel bir çalışma niteliğinde olduğundan, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan ilki olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında gerek bu konuda daha önceden yapılmış teorik çalışmalardan, gerekse çalışmanın teorik kısmında yer alan konulardan hipotezlere uygun test etmeye layık görülen kısımların soru haline dönüştürülmesinden yararlanılmıştır.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik türlerini ölçmek amacıyla, Bass ve meslektaşları tarafından 1985 yılında “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ya da orijinal adıyla “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)” geliştirilmiştir. Çok sayıda araştırmacı (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass, Avolio & Goodheim, 1987; Hater & Bass, 1988...) tarafından yapılan faktör analizi çalışmalarında, anketin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik

tanıyan liderlik olmak üzere üç farklı tür liderlik davranışlarını ölçtüğü görülmüştür (Geyer & Steyrer, 1998: 87).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili sorular, kendi içerisinde her biri 3 maddeden oluşan; ideal etkileme, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik alt boyutlarının toplamından elde edilmiştir. Araştırmada anketteki dönüşümcü liderlik boyutu kapsama alınmış; etkileşimci, serbestlik tanıyan liderlik ve liderlik davranışları sonuçları kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen prososyal hizmet davranışları ölçeği ise Ackfeldt ve Wong (2006)'dan alınarak kullanılmıştır. Rol ötesi hizmet davranışı, rol içi hizmet davranışı ve işbirliği davranışları olmak üzere 3 boyuttan ve 21 maddeden oluşturulan anket; araştırmamızın hipotezlerini daha sağlıklı ölçümleyebilmek için uzman araştırmacılar tarafından rol içi prososyal davranışlar ve rol dışı prososyal davranışlar olmak üzere 2 boyuta indirilmiştir. Ayrıca Ackfeldt ve Wong'un hizmet sektöründe uyguladıkları prososyal hizmet davranışları anketini üretim sektöründe uyguladığımız için yine uzman araştırmacılar tarafından sorular üretim sektörü için dönüştürülmüştür. Sonrasında ise dönüştürülen anket sorularının **geçerlilik ve güvenilirliğinin tespiti için** 50 çalışanın bulunduğu bir mermer fabrikasında ölçümlenmeye tabi tutulmuştur.

1.6.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli İçin Uygulanan Geçerlilik ve Güvenilirlik Verileri

Çok boyutlu liderlik anketi; geçerlik, güvenilirlik ve faktörel analiz çalışması kapsamında çalışma grubunun dışında 50 kişilik bir mermer fabrikasına uygulanmıştır. Liderlik davranışlarının sonuçları araştırma kapsamı dışında tutulduğu için, ankette kalan toplam 12 soru göz önünde bulundurularak madde sayısının **yaklaşık dört katına yakın bir grup üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.**

Özellikle pilot çalışmalarda önemli olan güvenilirlik analizi, katılımcıların algılarını ölçmek istenen konuya göre, ölçülmek istenilen algının tüm katılımcılar tarafından aynı düzeyde algılanıp algılanmadığını belirlemede önemli bir rol oynar. Pilot çalışmalarda güvenilirlik analizi sonucu çıkan sonuçlarda ölçek içerisinde bazı

soruların gerçek örnekleme uygulanmadan önce çıkarılması veya ters çevrilmesi önerilebilir.

TABLO 2: Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,927	12

Tablo 2'deki güvenirlilik katsayısı incelendiğinde, liderlik ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,927 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliliğinin 0,81 <cronbach'salpha< 1,00 arasında olduğundan güvenirliliğin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir. Ankete bulunan her bir sorunun güvenirliliğe olan katkısı ise tablo 3 te belirtilmiştir.

TABLO 3: Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliliğe Olan Katkısı

İFADELER	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Liderimiz, onun yanında olmamız için bizi güdüler.	47,3158	76,492	0,294	0,942
Liderime olan inancım tamdır.	46,7105	73,563	0,707	0,921
Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım.	46,6316	72,942	0,782	0,918

Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.	46,7895	75,252	0,532	0,927
Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır.	47,1316	70,009	0,679	0,922
Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur.	46,8684	71,144	0,808	0,916
Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.	46,9474	70,592	0,786	0,917
Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.	46,8158	71,019	0,899	0,914
Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar.	47,1053	70,853	0,690	0,921
Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.	46,8421	71,055	0,760	0,918
Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.	46,8947	70,745	0,814	0,916
Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir.	46,9737	70,945	0,770	0,918

Tablo 3 incelendiğinde güvenilirlik kat sayısının daha fazla yükseltilmesi gerek duyulmamaktadır.

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde negatif değer alan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Böylelikle ilgili ölçekteki maddelerin ters çevirme veya ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek olmadığı tespit edilmiştir.

KMO testi ise; faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılır. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır:

-0.50-0.60 arası “kötü”,

-0.60-0.70 arası “zayıf”,

-0.70-0.80 arası “orta”,

-0.80-0.90 arası “iyi”,

-0.90 üzeri “mükemmel”.

KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katarak örneklem sayısının artırılması gerekir.

Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.846 gibi yüksek kabul edilebilecek bir orandır. Bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir (Kalaycı, 2005: 322).

TABLO 4: Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	380,232
	Df	66
	Sig.	,000

Liderlik ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,846 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,846), örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da ($p < .05$), ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Böylelikle verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

TABLO 5: Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,243	60,358	60,358	7,243	60,358	60,358
2	1,268	10,563	70,92	1,268	10,563	70,92
3	0,864	7,203	78,123	0,864	7,203	78,123
4	0,713	5,942	84,065	0,713	5,942	84,065
5	0,532	4,429	88,494			
6	0,388	3,236	91,73			
7	0,293	2,44	94,17			
8	0,255	2,125	96,295			
9	0,2	1,67	97,965			
10	0,124	1,037	99,002			
11	0,074	0,619	99,621			
12	0,046	0,379	100			

Yukarıdaki sonuçlara göre liderlik ölçeğinin 12 maddenin 4 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 4 faktör toplam varyansın %84,065'ini açıklamaktadır.

Birinci faktör toplam varyansın %60,358'ini, ikinci faktör toplam varyansın %10,563'ünü, üçüncü faktör toplam varyansın %7,203'ünü ve dördüncü faktör toplam varyansın %5,942'sini açıklamaktadır. Birinci faktör katılımcıların A düzeyini, ikinci faktör katılımcıların B düzeyini, üçüncü faktör katılımcıların C düzeyini, dördüncü faktör katılımcıların D düzeyini oluşturmaktadır.

TABLO 6: Liderlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları

	Component			
	1	2	3	4
Liderimiz, onun yanında olmamız için bizi güdüler.	0,136			
Liderime olan inancım tamdır.	0,520			
Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım.	0,386			
Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.			0,215	
Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır.			0,722	
Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur.			0,381	
Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.				0,160
Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.				0,380

Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar.				0,334
Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.		0,596		
Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.		0,431		
Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir.		0,341		

Tablo 6 incelendiğinde görüleceği üzere, 4 faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan dört kavram/faktör (construct) kendi içlerinde 0,136 ile 0,722'lik faktör yüklerine sahiptirler.

Birinci faktör **“ideal etkileme”** adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddeler;

- Liderimiz, onun yanında olmamız için bizi güdüler
- Liderime olan inancım tamdır
- Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım, maddeleridir. Bu maddelere ait faktör yükleri 0,136 -0,520 arasındadır.

İkinci faktör **“bireysel düzeyde ilgi”** adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. İkinci faktör altında toplanan maddeler ise;

- Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder
- Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir
- Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir

maddeleridir ve bu maddelere ait faktör yükleri 0,341 -0,596 arasındadır

Üçüncü faktör **“ilham verici motivasyon”** adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Üçüncü faktör altında toplanan maddeler ise;

- Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar
- Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır
- Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur

maddeleridir ve bu maddelere ait faktör yükleri 0,215-0,722 arasındadır

Dördüncü faktör **“zihinsel teşvik”** adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Dördüncü faktör altında toplanan maddeler ise;

- Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar
- Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar
- Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar maddeleridir. Bu maddelere ait faktör yükleri ise 0.215 – 0.722 arasındadır.

1.6.2. Prososyal Davranışlar Modeli Anket geçerlilik ve Güvenilirlik Uygulama Sonuçları

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen prososyal hizmet davranışları ölçeği ise Ackfeldt & Wong (2006)'dan alınarak kullanılmıştır. Rol ötesi hizmet davranışı, rol içi hizmet davranışı ve işbirliği davranışları olmak üzere 3 boyuttan ve 21 maddeden oluşturulan anket; araştırmanın hipotezlerini daha sağlıklı ölçümleyebilmek için uzman araştırmacılar tarafından rol içi prososyal davranışlar ve rol dışı prososyal davranışlar olmak üzere 2 boyuta indirilmiştir.

Ayrıca Ackfeldt ve Wong'un hizmet sektöründe uyguladıkları prososyal hizmet davranışları anketini üretim sektöründe uyguladığımız için yine uzman araştırmacılar tarafından sorular üretim sektörü için dönüştürülmüştür. Sonrasında ise dönüştürülen anket sorularının **geçerlilik ve güvenilirliğinin tespiti için** 50 çalışanın bulunduğu bir mermer fabrikasında ölçümlemeye tabi tutulmuştur. Prososyal Davranışlara anketine ilişkin güvenilirlik sonuçları tablo 7'de verilmiştir.

TABLO 7: Prososyal Davranış Gelişimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İş konusunda bende beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum.	85,6579	80,664	0,386	0,868
Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.	85,8158	77,722	0,431	0,867
Görevimi yerine getirirken, çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	85,4737	79,391	0,634	0,861
Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum.	85,5000	78,851	0,629	0,860
Kurumum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	85,7105	77,130	0,542	0,862
Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	86,7895	80,495	0,133	0,893
İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	86,5263	79,067	0,282	0,876
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	85,8421	74,353	0,682	0,856
İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	85,6316	77,266	0,629	0,859
Benden istenmese bile, aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	85,6579	76,826	0,562	0,861

Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	85,7105	77,563	0,604	0,860
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	85,6842	76,817	0,690	0,857
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.	85,7105	74,103	0,764	0,853
Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	85,6316	76,942	0,761	0,856

Tablo 8 incelendiğinde güvenirlik kat sayısının daha fazla yükseltilmesi gerek duyulmamaktadır.

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde negatif değer alan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Böylelikle ilgili ölçekteki maddelerin ters çevrilmesine veya ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek olmadığını göstermektedir.

TABLO 9: Prososyal Davranışı Gelişimi Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,580
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	582,249
	Df	190
	Sig.	,000

Prososyal davranışı gelişimi ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,580 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,580); örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçları da ($p < .05$), ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

TABLO 10: Prososyal Davranış Gelişimi Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,579	37,895	37,895	7,579	37,895	37,895
2	2,543	12,713	50,608	2,543	12,713	50,608
3	1,613	8,067	58,675			
4	1,482	7,408	66,083			
5	1,415	7,073	73,156			
6	1,111	5,555	78,711			
7	,857	4,285	82,996			
8	,701	3,503	86,500			
9	,626	3,128	89,628			
10	,561	2,803	92,431			
11	,367	1,836	94,267			

12	,300	1,502	95,769			
13	,208	1,038	96,807			
14	,185	,927	97,734			
15	,169	,843	98,577			
16	,093	,465	99,042			
17	,081	,405	99,447			
18	,059	,294	99,741			
19	,037	,183	99,924			
20	,015	,076	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara prososyal davranış gelişimi ölçeğinin 20 maddenin 2 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya 10'a göre 2 faktör, toplam varyansın %50,608'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir.

Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Birinci faktör toplam varyansın %37,895'ini, ikinci faktör toplam varyansın %12,713'ünü açıklamaktadır. Aynı zamanda birinci faktör katılımcıların A düzeyini, ikinci faktör katılımcıların B oluşturmaktadır.

TABLO 11: Prososyal Davranışı Gelişimi Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Component	
	1	2
Yöneticilerimin benden bekledikleri görev ve sorumluluklarımın üzerinde yoğun çaba göstererek çalışıyorum.		0,669
Üretim için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.		0,692
Çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum.		0,796
İşim için, sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.		0,826
Amacı doğrultusunda, benden beklenenleri yerine getirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum.		0,521
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim.		0,659
İş konusunda bende beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum.		0,460
Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.	0,579	
Görevimi yerine getirirken, çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	0,383	

Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum.	0,694	
Kurumum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum	0,582	
Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum	0,158	
İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	0,449	
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	0,687	
İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	0,667	
Benden istenmese bile, aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	0,736	
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	0,706	
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	0,715	
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.	0,826	
Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0,828	

Tablo 11 incelendiğinde görüleceği üzere, üç faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan iki kavram/faktör (construct) kendi içlerinde 0,158 ile 0,828'lik faktör yüklerine sahiptirler.

Birinci faktör rol dışı prososyal davranışlar; adı altında toplam 13 maddede toplanmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.
- Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum.
- Kurumum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.
- Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum.
- İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.
- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.
- İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.
- Benden istenmese bile, aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.
- Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.
- İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.
- Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.
- Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.

maddeleridir ve bu söz konusu maddelere ait faktör yükleri 0,158 - 0,828 arasındadır.

İkinci faktör rol içi prososyal davranışlar; adı altında toplam 7 madde toplanmaktadır. İkinci faktör altında toplanan maddeler ise;

- Yöneticilerimin benden bekledikleri görev ve sorumluluklarımın üzerinde yoğun çaba göstererek çalışıyorum.
- Üretim için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.
- Çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum.

- İşim için, sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.
- Amacı doğrultusunda, benden beklenenleri yerine getirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum.
- Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim.
- İş konusunda bende beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum, maddeleridir. Bu maddelere ait faktör yükleri ise 0.460 – 0.826 arasındadır.

1.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket;

- Demografik özellikler
- Prososyal Davranış Ölçeği
- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği olmak üzere 3(üç) bölümden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde (Dönüşümcü Liderlik Modeli) ve üçüncü (Prososyal davranışlar Modeli) 5'li Likert Tipi Derecelendirme Ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirmeler;

- 1- Hiçbir Zaman
- 2- Nadiren
- 3- Bazen
- 4- Sıklıkla
- 5- Her Zaman, şeklinde sınıflandırılmıştır.

Anketin ilk bölümünde yer alan demografik özellikler araştırmacı tarafından hazırlanmış olup 8 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar;

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| * Cinsiyet | * Medeni Durum |
| * Yaş | * Kıdem Yılı |
| * Büyüdüğü/Yetiştigi Yerleşim yeri | * Aylık Gelir Düzeyi |
| * Eğitim Durumu | * Çalıştığı Sektör |

Anketin ikinci bölümü olan ve araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen prososyal hizmet davranışları ölçeği ise Ackfeldt & Wong (2006)'dan alınarak, üretim yapan örgütlere uyarlanmıştır. Rol dışı prososyal davranışlar ve rol içi prososyal davranışlar olmak üzere 2 boyuttan ve 20 maddeden oluşturulan oluşmuştur.

Araştırmada **birinci faktör olan rol dışı prososyal davranışlar**; adı altında toplam 13 madde bulunmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.
- Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum.
- Kurumum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.
- Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum.
- İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.
- İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.
- İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.
- Benden istenmese bile, aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.
- Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.
- İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.
- Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.
- Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım maddeleridir.



İkinci faktör rol içi prososyal davranışlar; adı altında toplam 7 madde toplanmaktadır. İkinci faktör altında toplanan maddeler ise;

- Yöneticilerimin benden bekledikleri görev ve sorumluluklarımın üzerinde yoğun çaba göstererek çalışıyorum.

- Üretim için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.

- Çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum.

- İşim için, sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.

- Amacı doğrultusunda, benden beklenenleri yerine getirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum.

- Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim.

- İş konusunda bende beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum maddeleridir.

Araştırmanın 3. bölümünü oluşturan dönüşümcü liderlik ile ilgili sorular, kendi içerisinde her biri 3 maddeden oluşan; ideal etkileme, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik alt boyutlarının toplamından elde edilmiştir. Araştırmada anketteki dönüşümcü liderlik boyutu kapsama alınmış, etkileşimci, serbestlik tanıyan liderlik ve liderlik davranışları sonuçları kapsam dışında tutulmuştur.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan birinci faktör **“ideal etkileme”** adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddeler;

- Liderimiz, onun yanında olmamız için bizi güdüler.

- Liderime olan inancım tamdır.

- Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım, maddeleridir.

-

İkinci faktör “**bireysel düzeyde ilgi**” adı altında ise toplam 3 madde toplanmaktadır. İkinci faktör altında toplanan maddeler ise;

- Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.
- Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.
- Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir, maddeleridir.

Üçüncü faktör “**ilham verici motivasyon**” adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Üçüncü faktör altında toplanan maddeler ise;

- Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.
- Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır.
- Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur.

Dördüncü faktör “**zihinsel teşvik**” adı altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Dördüncü faktör altında toplanan maddeler ise;

- Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.
- Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.
- Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar.

1.8. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlesi İç Ege Bölgesinde ve Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren mermer ve çimento fabrikaları gibi ağır ve tehlikeli iş kollarındaki firmalardır. Araştırma 2 farklı çimento fabrikasında ve 4 farklı mermer fabrikasında gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu firmalar tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiş olup araştırmaya destek veren firmalar aynı zamanda araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çimento fabrikasının birisinde 145, diğesinde ise 120 adet mavi yaka çalışan bulunmasına rağmen; her iki çimento fabrikası da 50 çalışan üzerinde anketin yapılmasını uygun bulmuştur. Toplam her iki çimento fabrikasındaki 100 mavi yakaya anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerin tamamı (cevaplanma oranı %100) geri dönmüştür. Ancak bazı soruların cevaplarında eksiklik bulunduğu için bu 100 anketten 20 tanesi değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylelikle çimento sektöründe anket toplamda 80 mavi yaka çalışana uygulanmıştır.

Dört farklı mermer fabrikasında ise toplam da 155 çalışan bulunmaktadır. Bu 155 çalışanın tamamı anket uygulamasına katılmışlardır (cevaplama oranı %100). Ancak bazı soruların cevaplarında eksiklik bulunduğu için bu 155 anketten 25 tanesi değerlendirme dışı tutulmuş olup; mermer sektöründe uygulanan ankete toplamda 130 mavi yaka çalışan katılmıştır. Böylelikle anket toplamda 255 çalışana uygulanmıştır. Ancak cevaplanmayan anketler (45 adet) çıkarıldığı zaman 210 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

1.9. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Verilerin SPSS 21 programı ile analiz edildiği araştırmada, örneklem grubunda yer alan katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde ile analiz edilmiştir. Katılımcıların prososyal davranış ve dönüşümcü liderlik ölçeklerine ait her bir maddeye ilişkin tutumları frekans ve yüzde dağılımının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Prososyal davranışlar ve dönüşümcü liderlik ölçek puanlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında verilerin dağılımı parametrik (normal) olduğundan (iki grup için) t-testi ve (üç ve daha fazla grup için) anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonucunda gruplar arasındaki farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc testleri kullanılmıştır.

Ayrıca araştırmada katılımcıların prososyal davranışları ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişkiye belirlemek için pearson korelasyon analizi ve prososyal davranışların dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisini incelemek için de regresyon analizi kullanılmıştır. Her iki ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı sonuçlarına bakılmıştır.

2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm içerisinde, yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin tablolara ve yorumlara yer verilmiştir.

2.1. ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın tamamlanabilmesi için ankete katılan çalışanlara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem süresi, yaşanan yerleşim yeri, eğitim durumu, aylık gelir ve çalışılan sektör gibi değişkenlere ait katılımcı sayısı ve tüm örneklem içerisindeki yüzdelik oranı tablo 12 de verilmiştir.

TABLO 12: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	41	19,5
Erkek	169	80,5
Toplam	210	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
18-25	53	25,2
26-34	93	44,3
35-44	24	11,4
45-54	40	19,0
Toplam	210	100,0

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	134	63,8
Bekâr	76	36,2
Toplam	210	100,0
Kıdem Süresi	Sayı	Yüzde(%)
0-5 yıl	108	51,4
5-10 yıl	54	25,7
10 yıl ve üstü	48	22,9
Toplam	210	100,0
Yaşanılan Yerleşim Yeri	Sayı	Yüzde(%)
Köy	72	34,3
Belde	22	10,5
İlçe	53	25,2
Şehir	48	22,9
Büyükşehir	15	7,1
Toplam	210	100,0

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İlkokul	38	18,1
Ortaokul	56	26,7
Lise	104	49,5
Lisans	12	5,7
Toplam	210	100,0
Aylık Gelir	Sayı	Yüzde(%)
1000-1500 TL	46	21,9
1500-2000 TL	125	59,5
2001 TL ve üzeri	39	18,6
Toplam	210	100,0
Çalışılan Sektör	Sayı	Yüzde(%)
Mermer	130	61,9
Çimento	80	38,1
Toplam	210	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların;

• **Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde,**

%19,5'inin kadın,

%80,5'sinin erkek olduğu,

• **Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde,**

%25,2'sinin 18-25,

%44,3'ünün 26-34,

%11,4'ünün 35-44,

%19,0'ının 45-54 olduğu,

• **Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde,**

%63,8'inin evli,

%36,2'sinin bekâr olduğu,

• **Kıdem sürelerine göre dağılımları incelendiğinde,**

%51,4'ünün 0-5 yıl,

%25,7'sinin 5-10 yıl,

%22,9'unun 10 yıl ve üzeri olduğu,

• **Yaşanılan yerleşim yerine göre dağılımları incelendiğinde,**

%34,3'ünün köy,

%10,5'inin belde,

%25,2'sinin ilçe,

%22,9'unun şehir,

%7,1'inin büyükşehir olduğu,

• **Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde,**

%18,1'inin ilkokul,

%26,7'sinin ortaokul,

%49,5'inin lise,

%5,7'sinin lisans olduğu,

• **Aylık gelirlerine göre dağılımları incelendiğinde,**

%21,9'unun 1000-1500 TL,

%59,5'inin 1500-2001 TL,

%18,6'sinin 2000 TL ve üzeri olduğu,

- Çalışılan sektöre göre dağılımları incelendiğinde,
%61,9'unun mermer,
%38,1'inin çimento olduğu belirlenmiştir.

2.2. KATILIMCILARIN PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİ ALT BOYUT ALGILARINA BAĞLI ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Tablo 13 te, çalışanların algıladıkları prososyal davranışlar alt boyutlarının yüzdelik ortalamaları, standart sapmaları ve frekansları gösterilmektedir.

TABLO 13: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİ		Hiç	Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	\bar{x}	s.s.
		F	%	F	%	F	%		
Yöneticilerimin benden bekledikleri görev ve sorumluluklarımın üzerinde yoğun çaba göstererek çalışıyorum	F	0	5	74	60	71		3,93	0,88
	%	0,0	2,4	35,2	28,6	33,8			
Üretim için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum	F	14	10	32	78	76		3,91	1,14
	%	6,7	4,8	15,2	37,1	36,2			
Çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum	F	12	6	39	64	89		4,00	1,11
	%	5,7	2,9	18,6	30,5	42,4			
İşim için, sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum	F	15	8	37	62	88		3,95	1,18
	%	7,1	3,8	17,6	29,5	41,9			

İş amacı doğrultusunda, benden beklenenleri yerine getirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum	F	13	7	41	72	77	3,91	1,11
	%	6,2	3,3	19,5	34,3	36,7		
Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim	F	13	10	46	63	78	3,61	1,15
	%	6,2	4,8	21,9	30,0	37,1		
İş konusunda bende beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum.	F	13	10	42	57	88	3,93	1,17
	%	6,2	4,8	10,0	27,1	41,9		
Rol İçi Prososyal Genel Ortalama: 3,92								
Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.	F	17	19	42	53	79	3,75	1,27
	%	8,1	9,0	20,0	25,2	37,6		
Görevimi yerine getirirken çoğunlukla yapılması gerekenden fazlasını yapıyorum	F	13	6	36	51	104	4,08	1,15
	%	6,2	2,9	17,1	24,3	49,5		

Kurumun yararı için seve seve fazladan çaba harcıyorum.	F	12	11	34	74	79	3,93	1,12
	%	5,7	5,2	16,2	35,2	37,6		
Kurumum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	F	15	10	39	76	70	3,84	1,16
	%	7,1	4,8	18,6	36,2	33,5		
Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	F	39	14	47	66	44	3,29	1,37
	%	18,6	6,7	22,4	31,4	21,0		
İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	f	19	21	63	62	45	3,44	1,19
	%	9,0	10,0	30,0	29,5	21,4		
İş yüklü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	f	17	15	50	63	65	3,68	1,21
	%	8,1	7,1	23,8	30,0	31,0		
İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	f	14	10	50	62	74	3,81	1,16
	%	6,7	4,8	23,8	29,5	35,2		

Benden istenmezse bile aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	f	14	14	47	54	81	3,83	1,21
	%	6,7	6,7	22,4	25,7	38,6		
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	f	16	11	56	64	63	3,70	1,17
	%	7,6	5,2	26,7	30,5	30,0		
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	f	14	10	61	56	69	3,74	1,16
	%	6,7	4,8	29,0	26,7	32,9		
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onlarla konuşurum.	f	14	14	60	62	60	3,66	1,15
	%	6,7	6,7	28,6	29,5	28,6		
Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	f	15	12	52	67	64	3,72	1,16
	%	7,1	5,7	24,8	31,9	30,5		
Rol Dışı Prososyal Genel Ortalama: 3,72								
Prososyal Davranış Gelişimi: 3,82								

Tablo 13'te yer alan prososyal davranış gelişimi genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir ($\bar{X} = 3,82$). Alt boyutlardan ise rol içi prososyal davranış alt boyutu maddeleri ortalamasının yüksek ($\bar{X} = 3,92$) olduğu belirlenmiştir.

- Madde ortalamaları incelendiğinde; “çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum” maddesi ($\bar{X} = 4,00$) ile en yüksek algıya sahipken, “görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim” maddesi ($\bar{X} = 3,61$) ile en düşük algıya sahiptir. Ülkemizde yaralanmalı ve ölümlü iş kazalarının önüne geçebilmek için iş güvenlik standartlarının zorlaştırılması sonucunda ağır ve tehlikeli iş kolunda bulunan çalışanlar hatta ziyaretçiler dahi iş standartlarına, örgüt içi kurallara kesinlikle uymak zorundalardır. Bu yüzden ağır ve tehlikeli iş kolunda çalışan iş görenler koşulları ne olursa olsun iş standartlarına uymak zorundalardır. Söz konusu maddenin en yüksek değerde çıkması da firmaların olası kazaların önüne geçmeye çalıştıklarının bir göstergesi niteliğindedir.

- Alt boyutlardan rol dışı prososyal alt boyut maddeleri ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ($\bar{X} = 3,72$). Madde ortalamaları incelendiğinde; “görevimi yerine getirirken çoğunlukla yapılması gerekenden fazlasını yapıyorum” maddesi ($\bar{X} = 4,08$) en yüksek algıya sahipken, “görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum” maddesi ($\bar{X} = 3,29$) en düşük algıya sahiptir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi; çalışanlar iş tanımlarında ki mevcut görevlerinden fazlasını yaptıklarını düşünmekte. Başka bir deyişle, çalışanların rol dışı prososyal davranışlar sergilemeleri tespit edilmiştir. Ancak çalışanların iş tanımları dışında prososyal davranışlar sergilemesine rağmen, mesai arkadaşlarına göre kapsamı dışında yardımcı olmaya gerek duymamaları da; çalışanların mesai arkadaşları ile iş dışındaki görüşmelerinin az veya arkadaşlıklarının sadece iş içerisinde sürdürüldüğü algısı yaratmaktadır.

2.3. KATILIMCILARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUT ALGILARINA BAĞLI ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Tablo 14’te, çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik alt boyutlarının yüzdeler ortalamaları, standart sapmaları ve frekansları gösterilmektedir.

TABLO 14: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algularına Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

LİDERLİK		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	\bar{X}	s.s.
		F	%	f	%	f		
Liderimiz onun için yanında olmamız için bizi güdüler.	F	27	23	68	44	48	3,30	1,29
	%	12,9	11,0	32,4	21,0	22,9		
Liderime olan inancım tamdır.	F	13	26	62	45	64	3,57	1,21
	%	6,2	12,4	29,5	21,4	30,5		
Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım.	f	14	27	65	45	64	3,51	1,21
	%	6,2	12,4	29,5	21,4	30,5		
İdeal Etkileme Genel Ortalaması: 3,46								
Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.	f	18	28	72	40	52	3,38	1,23
	%	8,6	13,3	34,3	19,0	24,8		
Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.	f	18	24	101	33	34	3,19	1,10
	%	8,6	11,4	48,1	15,7	16,2		
Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel gösterir.	f	19	25	99	38	29	3,19	1,09
	%	9,0	11,9	47,1	18,1	13,8		
Bireysel Düzeyde İlgi Genel Ortalaması: 3,38								

Liderimiz ne yaptığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime açıklar.	f	13	27	66	48	56	3,50	1,19
	%	6,2	12,9	31,4	22,9	26,7		
Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır.	f	24	28	72	37	49	3,28	1,27
	%	11,4	13,3	34,3	17,6	23,3		
Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur.	f	19	28	67	46	50	3,38	1,23
	%	9,0	13,3	31,9	21,9	23,8		
İlham Verici Motivasyon Genel Ortalama:3,38								

Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.	f	20	22	73	47	48	3,38	1,21
	%	9,5	10,5	34,8	22,4	22,9		
Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.	f	20	27	68	43	52	3,39	1,25
	%	9,5	12,9	32,4	20,5	24,8		
Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar.	f	20	24	76	45	45	3,33	1,20
	%	9,5	11,4	36,2	21,4	21,4		
Zihinsel Teşvik Genel Ortalama: 3,36								
Liderlik Genel Ortalama: 3,39								

Tablo 14’de yer alan liderlik genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir ($\bar{X} = 3,39$).

- Alt boyutlardan “**ideal etkilenme**” alt boyut maddeleri ortalamasının yüksek ($\bar{X} = 3,46$) olduğu belirlenmiştir. Madde ortalamaları incelendiğinde; “liderime olan inancım tamdır” maddesi ($\bar{X} = 3,57$) ile en yüksek algıya sahipken, “liderimiz onun için yanında olmamız için bizi güdüler” maddesi ($\bar{X} = 3,30$) ile en düşük algıya sahiptir.

- Alt boyutlardan “**bireysel düzeyde ilgi**” alt boyut maddeleri ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ($\bar{X} = 3,38$). Madde ortalamaları incelendiğinde; “liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder” maddesi ($\bar{X} = 3,38$) en yüksek algıya sahipken, “liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir” maddesi ($\bar{X} = 3,19$) en düşük algıya sahiptir.

- Alt boyutlardan “**ilham verici motivasyon**” alt boyut maddeleri ortalamasının yüksek ($\bar{X} = 3,38$) olduğu belirlenmiştir. Madde ortalamaları incelendiğinde; “liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime açıklar” maddesi ($\bar{X} = 3,50$) ile en yüksek algıya sahipken, “liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır” maddesi ($\bar{X} = 3,28$) ile en düşük algıya sahiptir.

- Alt boyutlardan “**zihinsel teşvik**” alt boyut maddeleri ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ($\bar{X} = 3,36$). Madde ortalamaları incelendiğinde; “liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar” maddesi ($\bar{X} = 3,39$) en yüksek algıya sahipken, “liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi sağlar” maddesi ($\bar{X} = 3,33$) en düşük algıya sahiptir.

TABLO 15: Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Prososyal Davranış Gelişimi alt Boyutları	,127	210	0,072
Liderlik	,059	210	0,070

Yapılan normallik testi sonucunda örneklem grubunun büyüklüğü 50'den fazla olduğundan Kolmogorov-Smirnov verileri incelenmesine karar verilmiştir. İncelenen Kolmogorov-Smirnov'a göre verilerin normal dağılımdan geldiği ($p>0,05$, $p=0,072$, $p=0,070$) tespit edilmiştir. Bundan sonraki analizlerde verilerin dağılımı normal olduğundan parametrik analizler yapılarak devam edilecektir.

2.4. KATILIMCILARIN LİDERLİĞİN ALT BOYUTLARI İLE İLGİLİ ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki dönüşümcü liderlik modeli ölçeğine ait alt boyut algılarının demografik özellikleri ile karşılaştırılması t-testi sonucu olarak aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

TABLO 16: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Alguları Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Liderlik	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	P
İdeal Etkilenme	Kadın	41	3,51	1,19	0,306	0,760
	Erkek	169	3,45	1,12		

Bireysel Düzeyde İlgi	Kadın	41	3,29	1,10	0,323	0,747
	Erkek	169	3,23	1,05		
İlham Verici Motivasyon	Kadın	41	3,42	1,23	0,203	0,840
	Erkek	169	3,38	1,11		
Zihinsel Teşvik	Kadın	41	3,82	1,22	-0,638	0,524
	Erkek	169	3,94	1,01		
Liderlik	Kadın	41	3,40	1,12	0,271	0,787
	Erkek	169	3,35	1,03		

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda liderlik alt boyut alt boyutlarından;

- **İdeal Etkilenme Algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,306$, $p>0,05$).
- **Bireysel Düzeyde İlgi Algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,323$, $p>0,05$).
- **İlham Verici Motivasyon Algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,203$, $p>0,05$).
- **Zihinsel Teşvik Algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,638$, $p>0,05$).
- **Liderlik Algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,271$, $p>0,05$).

TABLO 17: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Alguları Algularının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Liderlik	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	P
İdeal Etkilenme	Evli	134	3,49	1,15	-0,450	0,653
	Bekâr	76	3,41	1,09		
Bireysel Düzeyde İlgi	Evli	134	3,21	1,12	-0,596	0,552
	Bekâr	76	3,30	0,94		
İlham Verici Motivasyon	Evli	134	3,36	1,16	-0,462	0,644
	Bekâr	76	3,43	1,08		
Zihinsel Teşvik	Evli	134	3,87	1,15	-0,948	0,345
	Bekâr	76	4,00	0,86		
Liderlik	Evli	134	3,34	1,09	-0,372	0,710
	Bekâr	76	3,40	0,96		

Katılımcıların liderlik alt boyut alguları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda liderlik alt boyut alt boyutlarından;

- **İdeal etkilenme alguları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,450$, $p>0,05$).

- **Bireysel düzeyde ilgi alguları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,596$, $p>0,05$).

• **İlham verici motivasyon**, algıları medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,462$, $p>0,05$).

• **Zihinsel teşvik algıları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,948$, $p>0,05$).

• **Liderlik algıları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,372$, $p>0,05$).

Sonuç olarak katılımcıların medeni durumlarının liderlik algılarına her hangi bir etkisi tespit edilememiştir.

TABLO 18: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algıları Algılarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Liderlik	Çalışılan Sektör	n	\bar{X}	ss	t	P
İdeal Etkilenme	Mermer	130	3,66	1,15	3,393	0,001*
	Çimento	80	3,13	1,01		
Bireysel Düzeyde İlgil	Mermer	130	3,40	1,19	3,211	0,002*
	Çimento	80	2,97	0,73		
İlham Verici Motivasyon	Mermer	130	3,59	1,22	3,363	0,000*
	Çimento	80	3,06	0,87		
Zihinsel Teşvik	Mermer	130	3,90	1,20	- 0,311	0,756
	Çimento	80	3,95	0,76		
Liderlik	Mermer	130	3,55	1,13	3,642	0,000*
	Çimento	80	3,06	0,80		

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda liderlik alt boyut alt boyutlarından;

- **İdeal etkilenme algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,393$, $p<0,05$). Çalıştığı sektör mermer ($\bar{X} = 3,66$) olanların ideal etkilenme algıları; çimento ($\bar{X} = 3,13$) olanlara göre daha fazladır.

- **Bireysel düzeyde ilgi algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,211$, $p<0,05$). Çalıştığı sektör mermer ($\bar{X} = 3,40$) olanların bireysel düzeyde ilgi algıları; çimento ($\bar{X} = 2,97$) olanlara göre daha fazladır.

- **İlham verici motivasyon algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,363$, $p<0,05$). Çalıştığı sektör mermer ($\bar{X} = 3,59$) olanların ilham verici motivasyon algıları; çimento ($\bar{X} = 3,06$) olanlara göre daha fazladır.

- **Zihinsel teşvik algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,311$, $p>0,05$). Liderlik algıları çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,642$, $p<0,05$). Çalıştığı sektör mermer ($\bar{X} = 3,55$) olanların liderlik algıları; çimento ($\bar{X} = 3,06$) olanlara göre daha fazladır.

TABLO 19: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Alguları Algularının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Liderlik	Yaş	N	\bar{X}	ss	F	p	Fark
İdeal Etkilenme	18-25	53	3,47	1,04	2,510	0,060	
	26-34	93	3,41	1,16			
	35-44	24	3,94	1,22			
	45-54	40	3,81	1,06			
Bireysel Düzeyde İlgi	18-25 ⁽¹⁾	53	3,38	0,95	3,361	0,020 *	(3-4)
	26-34 ⁽²⁾	93	3,14	1,07			
	35-44 ⁽³⁾	24	2,79	1,23			
	45-54 ⁽⁴⁾	40	3,56	0,96			
İlham Verici Motivasyon	18-25	53	3,49	0,98	3,063	0,029	
	26-34	93	3,26	1,14			
	35-44	24	3,00	1,40			
	45-54	40	3,77	1,02			
Zihinsel Teşvik	18-25	53	3,95	0,84	1,315	0,271	
	26-34	93	3,88	1,17			
	35-44	24	3,62	1,31			
	45-54	40	4,15	0,79			

Liderlik	18-25	53	3,45	0,93	3,466	0,017	
	26-34	93	3,28	1,05			
	35-44	24	2,90	1,22			
	45-54	40	3,71	0,94			

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, liderlik alt boyut alt boyutlarından;

- **İdeal Etkilenme Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,510$, $p>0,05$).

- **Bireysel Düzeyde İlgi Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,361$, $p<0,05$). Bireysel düzeyde ilgi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda; varyanslar homojen olduğundan ($p>0,05$ $p=0,435$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda yaşları 45-54 yaş arası ($\bar{X} = 3,56$) olanların bireysel düzeyde ilgi algıları yaşları 35-44 yaş arası ($\bar{X} = 2,79$) olanlara göre daha yüksektir.

- **İlham Verici Motivasyon Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=3,063$, $p>0,05$).

- **Zihinsel Teşvik Algıları** yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,315$, $p>0,05$).

- **Liderlik Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=3,466$, $p>0,05$).

TABLO 20: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Kıdem Sürelerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Liderlik	Kıdem Süresi	n	\bar{X}	ss	F	P
İdeal Etkilenme	0-5 yıl	108	3,46	1,16	1,168	0,313
	5-10 yıl	54	3,30	1,16		
	10 yıl ve üzeri	48	3,64	1,01		
Bireysel Düzeyde İlgi	0-5 yıl	108	3,29	1,16	0,475	0,623
	5-10 yıl	54	3,12	0,98		
	10 yıl ve üzeri	48	3,27	0,89		
İlham Verici Motivasyon	0-5 yıl	108	3,43	1,18	0,907	0,405
	5-10 yıl	54	3,21	1,09		
	10 yıl ve üzeri	48	3,49	1,05		
Zihinsel Teşvik	0-5 yıl	108	3,80	1,15	1,787	0,170
	5-10 yıl	54	3,96	1,01		
	10 yıl ve üzeri	48	4,14	0,81		
Liderlik	0-5 yıl	108	3,39	1,12	0,679	0,508
	5-10 yıl	54	3,22	1,00		
	10 yıl ve üzeri	48	3,45	0,91		

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları kıdem sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; liderlik alt boyut alt boyutlarından;

- **İdeal Etkilenme Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,168$, $p>0,05$).

- **Bireysel Düzeyde İlgi Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,475$, $p>0,05$).

- **İlham Verici Motivasyon Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,907$, $p>0,05$).

- **Zihinsel Teşvik Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,787$, $p>0,05$).

- **Liderlik Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,679$, $p>0,05$).

Tablo 21: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Yaşanılan Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Liderlik	Yaşanılan Yerleşim Yeri	n	\bar{X}	ss	F	P	Fark
İdeal Etkilenme	Köy ⁽¹⁾	72	3,79	0,96	3,195	0,014*	(1-4)
	Belde ⁽²⁾	22	3,36	1,09			
	İlçe ⁽³⁾	53	3,42	1,07			
	Şehir ⁽⁴⁾	48	3,06	1,20			
	Büyükşehir ⁽⁵⁾	15	3,42	1,54			

Bireysel Düzeyde İlgi	Köy	72	3,47	0,97	1,492	0,206	
	Belde	22	3,15	0,77			
	İlçe	53	3,20	1,00			
	Şehir	48	3,02	1,23			
	Büyükşehir	15	3,11	1,36			
İlham Verici Motivasyon	Köy	72	3,69	1,03	2,241	0,066	
	Belde	22	3,19	1,03			
	İlçe	53	3,22	1,02			
	Şehir	48	3,18	1,28			
	Büyükşehir	15	3,44	1,39			
Zihinsel Teşvik	Köy	72	4,09	0,97	1,061	0,377	
	Belde	22	4,00	1,14			
	İlçe	53	3,89	1,02			
	Şehir	48	3,73	1,10			
	Büyükşehir	15	3,68	1,23			
Liderlik	Köy	72	3,64	0,89	2,335	0,057	
	Belde	22	3,28	0,88			
	İlçe	53	3,28	0,99			
	Şehir	48	3,09	1,17			
	Büyükşehir	15	3,30	1,43			

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları yaşadıkları yerleşim yerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, liderlik alt boyutlarından;

- **İdeal Etkilenme Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,195$, $p<0,05$). İdeal etkilenme algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan ($p>0,05$ $p=0,069$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda yaşadıkları yerleşim yeri köy ($\bar{X} = 3,79$) olanların ideal etkilenme algıları, yaşadıkları yerleşim yeri şehir ($\bar{X} = 3,06$) olanlara göre daha yüksektir.

- **Bireysel Düzeyde İlgi Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,492$, $p>0,05$).

- **İlham Verici Motivasyon Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,241$, $p>0,05$).

- **Zihinsel Teşvik Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,061$, $p>0,05$).

TABLO 22: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Liderlik	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	ss	F	p	Fark
İdeal Etkilenme	İlkokul ⁽¹⁾	38	3,92	1,25	2,83 6	0,039 *	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	56	3,42	1,24			
	Lise ⁽³⁾	104	3,34	0,95			
	Lisans ⁽⁴⁾	12	3,19	1,40			
Bireysel Düzeyde İlgi	İlkokul ⁽¹⁾	38	3,72	1,26	3,84 7	0,010 *	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	56	3,25	1,30			
	Lise ⁽³⁾	104	3,10	0,75			
	Lisans ⁽⁴⁾	12	2,86	1,08			
İlham Verici Motivasyon	İlkokul ⁽¹⁾	38	3,87	1,24	3,53 8	0,016 *	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	56	3,44	1,29			
	Lise ⁽³⁾	104	3,21	0,93			
	Lisans ⁽⁴⁾	12	3,11	1,24			
Zihinsel Teşvik	İlkokul	38	4,10	1,25	0,50 6	0,679	
	Ortaokul	56	3,86	1,25			
	Lise	104	3,87	0,89			
	Lisans	12	4,00	0,69			

Liderlik	İlkokul ⁽¹⁾	38	3,84	1,18	3,78 8	0,011 *	(1-3)
	Ortaokul ⁽²⁾	56	3,36	1,20			
	Lise ⁽³⁾	104	3,23	0,81			
	Lisans ⁽⁴⁾	12	3,03	1,21			

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda liderlik alt boyutlarından;

- **İdeal Etkilenme Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,836$, $p<0,05$). İdeal etkilenme algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,065$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda eğitim durumu ilkokul ($\bar{X} = 3,92$) olanların ideal etkilenme algıları eğitim durumu lise ($\bar{X} = 3,34$) olanlara göre daha yüksektir.

- **Bireysel Düzeyde İlgil Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,847$, $p<0,05$). Bireysel düzeyde ilgi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,079$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda eğitim durumu ilkokul ($\bar{X} = 3,72$) olanların bireysel düzeyde ilgi algıları eğitim durumu lise ($\bar{X} = 3,10$) olanlara göre daha yüksektir.

- **İlham Verici Motivasyon Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,538$, $p<0,05$). İlham verici motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,063$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda eğitim durumu ilkokul ($\bar{X} = 3,87$) olanların ilham verici motivasyon algıları eğitim durumu lise ($\bar{X} = 3,21$) olanlara göre daha yüksektir.

• **Zihinsel Teşvik Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,506$, $p>0,05$).

• **Liderlik Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,788$, $p<0,05$). Zihinsel teşvik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,011$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda eğitim durumu ilkokul ($\bar{X} = 3,84$) olanların liderlik algıları eğitim durumu lise ($\bar{X} = 3,23$) olanlara göre daha yüksektir.

TABLO 23: Katılımcıların Liderlik Alt Boyut Algılarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Liderlik	Gelir Durumu	N	\bar{X}	ss	F	p	Fark
İdeal Etkilenme	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	3,92	1,18	5,257	0,006 *	(1-2)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,30	1,11			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,41	1,01			
Bireysel Düzeyde İlgi	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	3,84	1,37	10,05 5	0,000 *	(1-2) (1-3)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,08	0,96			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,05	0,65			

İlham Verici Motivasyon	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	3,81	1,29	4,189	0,016 *	(1-2)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,27	1,08			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,25	0,99			
Zihinsel Teşvik	1000-1500 TL	46	4,16	1,12	2,815	0,062	
	1501-2000 TL	125	3,78	1,09			
	2001 TL ve üzeri	39	4,08	0,75			
Liderlik	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	3,84	1,25	6,511	0,002 *	(1-2) (1-3)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,22	0,98			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,25	0,80			

Katılımcıların liderlik alt boyut algıları gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, liderlik alt boyut alt boyutlarından;

- **İdeal Etkilenme Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,257$, $p<0,05$). İdeal etkilenme algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,597$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc

testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 3,92$) olanların ideal etkilenme algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,30$) olanlara göre daha yüksektir.

- **Bireysel Düzeyde İlgı Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=10,055$, $p<0,05$). Bireysel düzeyde ilgi algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan ($p>0,05$ $p=0,457$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 3,84$) olanların bireysel düzeyde ilgi algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,08$) ve 2001 TL ve üzeri ($\bar{X} = 3,05$) olanlara göre daha yüksektir.

- **İlham Verici Motivasyon Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,189$, $p<0,05$). İlham verici motivasyon algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan ($p>0,05$ $p=0,100$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 3,81$) olanların ilham verici motivasyon algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,27$) olanlara göre daha yüksektir.

- **Zihinsel Teşvik Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=2,815$, $p>0,05$). Liderlik algıları gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,511$, $p<0,05$). Zihinsel teşvik algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen olduğundan ($p>0,05$ $p=0,162$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 3,84$) olanların liderlik algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,22$) ve 2001 TL ve üzeri ($\bar{X} = 3,25$) olanlara göre daha yüksektir.

2.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE ETKİLERİ HAKKINDA YORUMLAMA

Ağır ve tehlikeli iş kollarında faaliyet gösteren çimento ve mermer sektörlerinde, dönüşümcü liderlik modelinin demografik özelliklere etkilerine baktığımız zaman; Cinsiyetin, medeni durumun, kıdem süresinin dönüşümcü liderlik algısını etkilemediği tespit edilmiştir. Ancak sektörel anlamda mermer sektöründe çalışanların, çimento sektöründe çalışanlara oranlar dönüşümcü liderlerinden daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.

Bunun temel sebebi ise; araştırmanın yapıldığı çimento fabrikalarının mermer fabrikalarından daha fazla kurumsal kimlik taşımasıdır. Çünkü araştırmada örnekleme oluşturan mermer fabrikalarındaki çalışan sayısı çimento fabrikalarında çalışan sayısından daha düşüktür. Çalışan sayısı az olduğu için, çalışanlar liderleri ile daha fazla ilişki içerisindedir. Böylelikle liderin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları çalışana etki etmektedir.

Çimento fabrikaları yapısal anlamda daha büyük ve karışık oldukları için, hiyerarşik yapılanmanın ve yönetsel sınıfların farklılıklarının fazla olduğu örgütlerdir. Çimento fabrikasında çalışanlar genellikle liderleriyle veya birim amirleriyle görüşmek yerine; vardiya şefleri veya ustabaşı diye nitelendirilen, yönetici vasfı taşıyan diğer çalışanlar ile ilişki içerisindedirler. Genellikle çalışanlardan liderler değil ustabaşı veya bölüm amiri sorumluluğu için çalışanların liderleri ile olan etkileşimlerinin düşük tespit edilmesi aslında şaşırtıcı bir sonuç değildir.

Yaş faktörünün dönüşümcü liderlik modeli ile olan ilişkisine baktığımız zaman; 45-54 yaş aralığındaki çalışanların 35-44 yaş aralığındaki çalışanlardan dönüşümcü liderlerden bireysel düzeyde daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.

Çalışanların yerleşim yerleri faktörünün dönüşümcü liderlik modeli ile olan ilişkisine baktığımızda ise; kırsal bölgelerde yetişen çalışanların dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan liderlerinden etkilenmelerinin, şehirlerde yaşayanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumları faktörünün dönüşümcü liderlik modeli ile olan ilişkisine baktığımızda ise; eğitim seviyesi ilköğretim olan çalışanların dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan liderlerinden etkilenmelerinin, lise ve üstü eğitim

seviyesine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aslında bunun en önemli sebebi; eğitim seviyesi yükseldikçe iş bulmanın daha kolaylaşması veya çalışanların işlerini kaybetmesi olabilir. Aslında gelir durumu ile liderlik algısını ele aldığımızda da aynı durum geçerlidir. Eğitim seviyesi düştükçe gelir azalacak ve iş kaybı yaşanma olasılığı daha fazla olacaktır.

Dönüşümcü liderliğin demografik özellikler ile ilişkilendirildiği tabloları incelediğimizde sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin “**sektör, yaş, yerleşim yeri, eğitim ve gelir durumu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu**”; ancak “**cinsiyet, medeni durum ve kıdem süresi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı**” şeklinde sonuçlanmıştır.

2.6. KATILIMCILARIN PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ALT BOYUTLARI İLE İLGİLİ ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki prososyal davranışların gelişimi ölçeğinde bulunan alt boyutların (rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar) demografik özellikleri ile karşılaştırılması t-testi sonucu olarak aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

TABLO 24: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algıları Algularının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	P
Rol Dışı Prososyal	Kadın	41	3,52	3,05	-1,575	0,117
	Erkek	169	3,78	0,91		
Rol İçi Prososyal	Kadın	41	3,82	1,16	-0,670	0,506
	Erkek	169	3,96	0,91		

Prososyal Davranış Gelişimi	Kadın	41	3,63	1,07	-	0,180
	Erkek	169	3,84	0,87		

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda prososyal davranış gelişimi alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranış algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,575$, $p>0,05$).
- **Rol İçi Prososyal Davranışlar algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,670$, $p>0,05$).
- **Prososyal Davranış Gelişimi algıları**, cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,344$, $p>0,05$).

Yurt içinde ve yurt dışında konu ile ilgili araştırmalarda kadınların prososyal yönlerinin çoğunlukla erkeklerden fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak yapılan araştırmada diğer araştırmalardan farklı olarak cinsiyet ile prososyal davranışlar arasında her hangi bir yönlü ilişkiye rastlanılmamıştır.

TABLO 25: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algıları Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	P
Rol Dışı Prososyal	Evli	13	3,70	1,06	-0,690	0,491
	Bekâr	76	3,78	0,69		
Rol İçi Prososyal	Evli	13	3,90	1,05	-0,630	0,529
	Bekâr	76	3,98	0,80		
Prososyal Davranış Gelişimi	Evli	13	3,77	1,02	-0,702	0,484
	Bekâr	76	3,85	0,68		

Katılımcıların prososyal davranışlar gelişimi alt boyut algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; prososyal davranış gelişimi alt boyut alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranışlar Algıları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,690$, $p>0,05$).
- **Rol Dışı Prososyal Davranışlar Algıları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,630$, $p>0,05$).
- **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,702$, $p>0,05$).

TABLO 26: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algıları Algılarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Çalışılan Sektör	N	\bar{X}	ss	t	P
Rol Dışı Prososyal	Mermer	130				
	Çimento	80				
Rol İçi Prososyal	Mermer	130				
	Çimento	80				
Prososyal Davranış Gelişimi	Mermer	130				
	Çimento	80				

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda prososyal davranışlar gelişimi alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranışlar Algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=$, $p>0,05$).
- **Rol İçi Prososyal Algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=$, $p>0,05$)
- **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, çalışılan sektöre göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=$, $p>0,05$).

Araştırmamızın örneklemini oluşturan mermer ve çimento sektöründeki firmaların her ikisinde ağır ve tehlikeli iş kolunda faaliyet göstermelerinden dolayı; sektör ve prososyal davranışlar arasında farklılık bulunmaması normal bir durumdur. İlerleyen çalışmalarda farklı sektör kolları ile birleştirilerek sektörel farklılıkların prososyal davranışlara etkileri detaylı bir şekilde incelenebilir.

TABLO 27: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Yaş	N	\bar{X}	ss	F	P
Rol Dışı Prososyal	18-25	53	3,80	0,71	1,94	0,123
	26-34	93	3,67	1,03		
	35-44	24	3,40	1,21		
	45-54	40	3,95	0,76		
Rol İçi Prososyal	18-25	53	3,90	0,82	0,31	0,816
	26-34	93	3,92	1,05		
	35-44	24	3,84	1,27		
	45-54	40	4,06	0,72		
Prososyal Davranış Gelişimi	18-25	53	3,84	0,69	1,23	0,298
	26-34	93	3,76	1,01		
	35-44	24	3,56	1,18		
	45-54	40	3,99	0,71		

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, prososyal davranış gelişimi alt boyut alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranışlar Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,94, p>0,05).

- **Rol İçi Prososyal Davranışlar Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,31, p>0,05).

- **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,23, p>0,05).

TABLO 28: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Kıdem Sürelerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Kıdem Süresi	n	\bar{X}	ss	F	P
Rol Dışı Prososyal	0-5 yıl	108	3,62	1,03	2,135	0,121
	5-10 yıl	54	3,75	0,88		
	10 yıl ve üzeri	48	3,95	0,75		
Rol İçi Prososyal Davranış gelişimi	0-5 yıl	108	3,87	1,09	0,907	0,405
	5-10 yıl	54	3,91	0,89		
	10 yıl ve üzeri	48	4,09	0,73		
Prososyal Davranış Gelişimi	0-5 yıl	108	3,71	1,01	1,756	0,175
	5-10 yıl	54	3,81	0,85		
	10 yıl ve üzeri	48	4,00	0,68		

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları kıdem sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, prososyal davranış gelişimi alt boyut alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranış Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,135, p>0,05).

• **Rol İçi Prososyal Davranış Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,907$, $p>0,05$).

• **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, kıdem sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,756$, $p>0,05$).

TABLO 29: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Yaşanılan Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Yaşanılan Yerleşim Yeri	n	\bar{X}	ss	F	P
Rol Dışı Prososyal	Köy	72	3,87	0,91	0,979	0,420
	Belde	22	3,85	1,00		
	İlçe	53	3,66	0,91		
	Şehir	48	3,59	0,97		
	Büyükşehir	15	3,55	1,05		
Rol İçi Prososyal	Köy	72	4,04	0,90	0,658	0,622
	Belde	22	4,07	0,99		
	İlçe	53	3,89	0,93		
	Şehir	48	3,79	1,01		
	Büyükşehir	15	3,80	1,26		

Prososyal Davranış Gelişimi	Köy	72	3,93	0,86	0,925	0,450
	Belde	22	3,92	0,97		
	İlçe	53	3,74	0,88		
	Şehir	48	3,66	0,94		
	Büyükşehir	15	3,64	1,07		

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları yaşadıkları yerleşim yerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, prososyal davranış gelişimi alt boyut alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,979$, $p>0,05$).
- **Rol İçi Prososyal Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,658$, $p>0,05$).
- **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, yaşadıkları yerleşim yerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,925$, $p>0,05$).

Pratikte düşündüğümüzde köyde yaşayan bireylerin prososyal davranış sergilemeleri ihtimallerinin büyükşehirde yaşayanlara göre fazla olması beklenebilir. Bunun en temel sebebi kültürel yaşantı ve köy yerleşimlerinde genellikle çoğu bireyin akrabalık bağının olmasıdır. Ancak çalışma hayatında (ağır ve tehlikeli iş kolunda) çalışanın köyde veya büyük şehirde yaşıyor olması prososyal davranışlarına etki etmemektedir.

TABLO 30: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	Ss	F	p
Rol Dışı Prososyal	İlkokul	38	3,87	1,18	0,393	0,758
	Ortaokul	56	3,72	1,13		
	Lise	104	3,69	0,74		
	Lisans	12	3,64	0,63		
Rol İçi Prososyal	İlkokul	38	4,09	1,20	1,578	0,196
	Ortaokul	56	3,97	1,14		
	Lise	104	3,81	0,77		
	Lisans	12	4,32	0,65		
Prososyal Davranış Gelişimi	İlkokul	38	3,95	1,16	0,566	0,638
	Ortaokul	56	3,81	1,11		
	Lise	104	3,73	0,70		
	Lisans	12	3,88	0,50		

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda, prososyal davranış gelişimi alt boyut alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranış Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,393, p>0,05).

• **Rol İçi Prososyal Davranış Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,578, p>0,05).

• **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.(F=0,566, p>0,05).

TABLO 31: Katılımcıların Prososyal Davranış Gelişimi Alt Boyut Algılarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem Anova Testi Sonuçları

Prososyal Davranış Gelişimi	Gelir Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Rol Dışı Prososyal	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	4,04	1,06	4,291	0,015 *	(1-2)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,58	0,94			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,83	0,66			
Rol İçi Prososyal	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	4,32	1,07	6,091	0,003 *	(1-2)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,76	0,96			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	4,01	0,68			

Prososyal Davranış Gelişimi	1000-1500 TL ⁽¹⁾	46	4,14	1,03	5,331	0,006 *	(1-2)
	1501-2000 TL ⁽²⁾	125	3,65	0,92			
	2001 TL ve üzeri ⁽³⁾	39	3,89	0,56			

Katılımcıların prososyal davranış gelişimi alt boyut algıları gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda prososyal davranış gelişimi alt boyut alt boyutlarından;

- **Rol Dışı Prososyal Davranış Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,291$, $p<0,05$). Rol dışı prososyal algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$ $p=0,109$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 4,04$) olanların rol dışı prososyal algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,58$) olanlara göre daha yüksektir.

- **Rol İçi Prososyal Davranış Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,091$, $p<0,05$). Rol içi prososyal algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ($p>0,05$, $p=0,196$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X}= 4,32$) olanların rol içi prososyal algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X}= 3,76$) olanlara göre daha yüksektir.

- **Prososyal Davranış Gelişimi Algıları**, gelir durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,331$, $p<0,05$). Rol dışı prososyal algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,037$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi

sonucunda gelir durumu 1000-1500 TL ($\bar{X} = 4,14$) olanların prososyal davranış gelişimi algıları gelir durumu 1501-2001 TL ($\bar{X} = 3,65$) olanlara göre daha yüksektir.

Prososyal davranışlar demografik özelliklere göre incelendiğinde sadece çalışanların gelirleri ile prososyal davranışlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Literatürdeki çoğu araştırmadaki gibi, araştırmamızda çıkan sonuçta benzerlik göstererek aynı çıkmıştır. Başka bir deyişle geliri düşük olan bireylerin prososyal davranışlar sergilemeleri daha yüksek olasılık içerisindedir.

2.7. PROSOSYAL DAVRANIŞLAR ALGISININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE ETKİLERİ HAKKINDA YORUMLAMA

Prososyal davranışlar üzerine yapılan gerek yurtdışındaki gerekse yurtiçindeki çoğu araştırmada cinsiyet ve yaş demografik özellikler içerisinde araştırmalara alınmıştır. Ancak söz konusu araştırmalarda kadınların prososyal yönü erkeklerden daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Fakat ağır ve tehlikeli iş kolunu kapsayan araştırmamızda cinsiyete bağlı bir farklılık söz konusu değildir.

Çoğu araştırmada yer verilmeyip araştırmamızda sınıadığımız medeni durum, çalışılan sektör, yaş, kıdem süresi, yerleşim yeri, eğitim durumu ve gelir durumu faktörleri de biraz şaşırtıcı sonuçlar vermiştir. Örneğin; çalışanın kıdem süresi arttıkça örgütüne karşı prososyal davranışlarında artışı beklenebilir. Ancak araştırmada böyle bir farklılık tespit edilmemiştir. Bunun temel sebebi her iki iş kolundaki örgütlerde örgütsel yapının ve örgütsel iklimin olumsuzlukları olabilir.

Başka bir değişken olan yerleşim yeri faktöründe ise; köy, belde ve ilçede yetişenlerin, şehir ve büyükşehirde yetişenlere oranla daha fazla prososyal davranış sergileyecekleri varsayımıydı. Köy yaşantısında imecenin yani “köy halkının toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi” gibi yardımlaşma davranışlarının var olması, prososyal davranışlara da etki edebileceği varsayılmıştır. Ancak sonuç gösteriyor ki; ağır ve tehlikeli iş kollarında, çalışanların yaşadıkları yerleşim birimleri prososyal davranışlara etki etmemektedir.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan gelir durumuna baktığımızda, gelir durumuna ait sorular içerisindeki en alt gelir aralığında hem rol içi prososyal davranışlar hem de rol dışı prososyal davranışlar diğer gelir aralıklarına göre fazla çıkmıştır. Konu hakkındaki diğer çoğu araştırmalardaki sonuçlarda gelir durumu

azaldıkça prososyal davranışların arttığı yönündedir. Yapılan araştırmada onlarla paralellik göstermiştir. Araştırma sırasında düşük gelir grubundaki çalışanlarla yapılan sohbet esnasında çalışanların maddiyata değil maneviyata önem verdikleri tespit edilmiştir. Maddi durumu düşük olanların, yaşantılarından maddi anlamda beklentilerinin az olması ve buna bağlı olarak maneviyata daha fazla önem vermeleri böylelikle daha fazla hayırsever davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir. Bu yüzden gelir durumu az olan çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına karşı daha fazla prososyal davranış içerisindedirler. Ayrıca rol dışı prososyal davranışlarının yüksek seviyelerde olmasında ise iş kaybı korkusu büyük etkindir.

Prososyal davranışların demografik özellikler ile ilişkilendirildiği tabloları incelediğimizde sonuç olarak, prososyal davranışların; **“gelir durumu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu”**; ancak **cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör, yaş, kıdem süresi ve yerleşim yeri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı”** şeklinde sonuçlanmıştır.

2.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİNE BAĞLI ALT BOYUTLARIN BİRBİRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ

Bu bölüm içerisinde dönüşümcü liderlik alt boyutlarından olan ideal etkileme, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik boyutunun birbirleri arasındaki ilişkiler tablolar yardımı ile açıklanmıştır.

TABLO 32: Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		İdeal Etkileme	Bireysel Düzeyde İlgi	İlham Verici Motivasyon	Zihinsel Teşvik
İdeal Etkileme	R	1	0,788	0,870	0,616
	P		0,000*	0,000*	0,000*

Bireysel Düzeyde İlgı	R	0,788	1	0,825	0,657
	P	0,000*		0,000*	0,000*
İlham Verici Motivasyon	R	0,870	0,825	1	0,629
	P	0,000*	0,000*		0,000*
Zihinsel Teşvik	R	0,616	0,657	0,629	1
	P	0,000*	0,000*	0,000*	

• **İdeal etkilenme ile bireysel düzeyde etkilenme algılarının arasında,** pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p < 0,05$), ($0,60 < r < 0,80$), ($r = 0,788$). Yani başka bir deyişle ideal etkilenme algısında bir artış olduğunda bireysel düzeyde etkilenme algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Liderin ahlaki standartlar ile sergilediği tutum ve davranışlar örgütün genelinde hissedilir. Örgüt iklimi üzerinde olumlu etkiler yaratan bu söz konusu tutum ve davranışlar, çalışanlar tarafından da hissedilerek, örnek davranışlar haline dönüşür. Böylelikle dönüşümcü liderler sergiledikleri bu tutum ve davranışlar ile çalışanlar açısından örnek teşkil ederek rol-modeli olarak görülebilirler.

Aslında çoğu liderlik modellerinde, liderin çalışanlar için örnek olması, rol-model olması vardır. Çünkü literatürdeki çoğu liderlik tanımlamasında liderin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiden bahsedilir; Ancak dönüşümcü liderliği diğer çoğu liderlikten ayıran temel özellik, söz konusu liderler çalışanlara değer vermesi, onların örgüt için önemli birer birey olduklarını onlara hissettirir. Başka bir deyişle dönüşümcü özellikler barındıran liderler ve çalışanları arasında karşılıklı olumlu duygular vardır.

Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, dönüşümcü bir lider çalışanı ideal olacak boyutta etkilemeye çalışırken, aynı zamanda bireysel olarak çalışana ilgi gösterebilir. Başka bir deyişle, çalışan liderinin onunla ilgilendiğini, liderinin ona değer verdiğini hissederse kendisini ideal bir etkilenmenin içerisinde hissedecektir.

Buna bağlı olarak çalışanın kendisini örgütüne adanması, örgütü ile özdeşleşmesi, olumlu tutum ve davranışların yanı sıra prososyal davranışlar

sergilemesi de mümkün olacaktır. Bu tür olumlu örgüt iklimlerinin bulunduğu örgütlerde çalışanlar görevlerinde ve görev dışında kalan konularda da prososyal davranışlar içerisinde olabileceklerdir.

- **İdeal etkilenme ile ilham verici motivasyon algılarının arasında**, pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,05$), ($0,80<r<1,00$), ($r=0,870$). Yani başka bir deyişle ideal etkilenme algısında bir artış olduğunda ilham verici motivasyon algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Liderlerin bulunduğu her örgütün gerek iklimi gerekse yapısı liderin tutum ve davranışına göre şekillenecektir. Eğer örgütün başındaki liderler dönüşümcü liderlik modelindeki karakteristik özellikleri taşıyorsa çalışan liderini ve liderin etkisindeki örgütü algılaması da farklı olacaktır.

Öyle ki; dönüşümcü liderler çalışanları gerek gruplar halinde gerekse bireysel düzeyde etkilerler. Bu söz konusu etkiye bağlı olarak çalışanlar liderlerinin yollarında ilerlemek isterler. Liderlerin her hangi bir çalışana yönelteceği olumlu bir söz, takdir, beğeni çalışanda motivasyon artışına yol açacaktır. Çalıştığı ortamdan ve örgütünden memnun olan bir çalışanın motivasyonunun pozitif yönlü olması; bireysel etkinin yanı sıra örgütün geneline hakim olan örgüt iklimini de pozitif yönde etkileyecektir.

Bu sonuca felsefi bir açıdan bakarsak eğer; dünyanın her hangi bir yerindeki kelebeğin kanat çırpması, dünyanın diğer ucunda bir şeyleri değiştirebilir. Başka bir deyişle; liderin çalışan tek bir bireye ideal boyutlarda etki etmesi çalışanın bireysel motivasyonunu artıracak. Bunu tüm örgütteki çalışanlar açısından düşündüğümüzde örgüte bağlı tüm çalışanların lider kaynaklı motivasyonları daima pozitif yönde olacaktır.

- **İdeal etkilenme ile zihinsel teşvik algılarının arasında**, pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,05$), ($0,40<r<0,60$), ($r=0,616$). Yani başka bir deyişle ideal etkilenme algısında bir artış olduğunda zihinsel teşvik algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Zihinsel teşvik davranış bileşeni ile dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zeka, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, çalışanları girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler. Ancak buradaki en temel faktör ise liderin çalışanları üzerindeki etkisi olacaktır. Dönüşümcü liderlerin karakteristik

özelliklerinden birisi olan ideal etkileme ile olumlu tutum ve davranışların etkisi altında olan çalışan kendisini gerek bireysel anlamda gerekse entelektüel birikim açısından geliştirmek için liderinden destek alacaktır.

Dönüşümcü liderlerin ideal boyutta etkileri sayesinde rol model oldukları örgütlerde, çalışan ortak belirlenen vizyona ulaşmak için liderinin ilerlediği yoldan ilerlemek isteyecektir. Bu durum çalışanın sadece entelektüel birikimini artırmakta kalmayacak. Aynı zamanda da çalışan örgütü için bir amaç ve hedef benimseyerek örgütü ile özdeşleşecek; amacına ve vizyonuna ulaşmak için örgüt ikliminin daima pozitif yönlü olmasına da dikkat edecektir.

• **Bireysel düzeyde ilgi ile ilham verici motivasyon algılarının arasında,** pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,05$), ($0,80<r<1,00$), ($r=0,825$). Yani başka bir deyişle bireysel düzeyde ilgi algısında bir artış olduğunda ilham verici motivasyon algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Dönüşümcü liderlerin her çalışanla tek tek yüksek hassasiyet ile ilgilenmesi çalışana gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda değerli hissettirecektir. Bu sayede çalışan bağlı olduğu örgütüne katkıda bulunmak isteyecektir.

Kendisini örgütü için önemli hisseden bir çalışanın motivasyonu da pozitif yönlü olacaktır. Böylelikle örgütüne sağlayacağı katkıları ortaya koyabilmek için çalışan; gerek rol içi ve gerektiğinde de rol dışı prososyal davranışları ve diğer olumlu sosyal davranışları örgütün geleceği için her zaman sergilemek isteyecektir.

• **Bireysel düzeyde ilgi ile zihinsel teşvik algılarının arasında,** pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,05$), ($0,40<r<0,60$), ($r=0,657$). Yani başka bir deyişle bireysel düzeyde ilgi algısında bir artış olduğunda zihinsel teşvik algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Dönüşümcü liderlerin çalışanlar ile bireysel olarak ilgilenmelerinin en önemli faydası; çalışanın eksik yönlerinin tespitinin kolayca fark edilebilir olmasıdır. Liderin takibinde olan çalışanın gerek kişisel gerekse mesleki veya davranışsal eksiklikleri liderin fark etmesi ile eğitimlerle veya başka yollarla ortadan kaldırılabılır, hatta daha da pozitif yönde ilerletilebilir. Liderin, çalışana ile bireysel düzeyde ilgilenmesi sonucunda, çalışanın olumsuz davranışları ortadan kalacak ve çalışan gerek iş donanımı açısından gerekse entelektüel birikim açısından her zaman gelişim içerisinde olacaktır.

• **İlham verici motivasyon ile zihinsel teşvik algılarının arasında**, pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,05$), ($0,40<r<0,60$), ($r=0,629$). Yani başka bir deyişle ilham verici motivasyon algısında bir artış olduğunda zihinsel teşvik algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Aslında öğrenme; öğrenilecek olan konuya, mesleğe olan bireysel ilgi ve motivasyonla ilişkilidir. Öyle ki ders çalışmayı sevmeyen bir çocuk sevmediği derse karşı ilgisiz ve düşük bir motivasyon içerisinde olacaktır. Aynı şekilde söz konusu öğrenci öğrenmeye de kapalı olacaktır.

Çalışan bireylerde de eğer motivasyon algısı düşükse; mesleki gelişime ve bireysel entelektüel birikiminin gelişimine kapalı olacaktır. Ancak dönüşümcü liderlerin taşıdığı, karakteristik özelliklerinden biriside çalışanlarını motive edebilmeleridir. Dönüşümcü Liderler çalışanları ile bireysel olarak ilgilenecekler ve hangi çalışan hangi konuda eksikse o eksikliği kaldırmak için uğraşacaklardır.

Liderin uğraşlarını fark eden çalışan kendisini değerli hissederek motive olacak ve öğrenmeye açık bir hale gelecektir. Bireysel motivasyonlar ile öğrenmeye açık hale gelen çalışanların tamamı ile örgüt içerisinde gerçekleşecek eğitimler daha verimli ve daha anlamlı bir hale dönüşecektir. Böylelikle işletme literatüründe bulunan “öğrenen örgütler” artacak. Buna bağlı olarak kalite algısından üretime kadar; rekabetten olumlu örgütsel yapılara kadar tüm örgütsel faktörler pozitif yönlü olabilecektir.

Tablo 32 incelendiğinde sonuç olarak, dönüşümcü liderliğe ait alt boyutların, birbirleri arasında anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

2.9. PROSOSYAL DAVRANIŞ MODELİNİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ

Bu bölüm içerisinde araştırmada belirlenen rol içi prososyal davranışlar ve rol dışı prososyal davranışların, birbirleri arasındaki ilişkiler tablolar yardımı ile açıklanmıştır.

TABLO 33: Prososyal Davranış Gelişimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Rol Dışı Prososyal	Rol İçi Prososyal
Rol Dışı Prososyal	r	1	0,826
	p		0,000*
Rol İçi Prososyal	r	0,826	1
	p	0,000*	

• Rol dışı prososyal davranışlar ve rol içi prososyal davranışlar alt boyutları arasında, pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p < 0,05$), ($0,80 < r < 1,00$) ($r = 0,826$). Yani başka bir deyişle rol dışı prososyal davranış algısında bir artış olduğunda rol içi prososyal davranış algısının da artacağı belirlenmiştir. Bu durumun tersi de doğrudur.

Prososyal davranışlara ait rol dışı prososyal davranışları ve rol içi prososyal davranışları göz önünde bulundurduğumuzda, çok yönlü ve kuvvetli ilişki içerisinde olmaları, çalışanların neredeyse tüm davranışlarında prososyal davranışlar sergilediklerinin bir göstergesi niteliğindedir.

Bir çalışanın örgütüne karşı prososyal davranışlar sergileyebilmesi için öncelikle örgüt yapısı, iklimi gibi örgütsel faktörlere bakılması gerekir. Öyle ki; örgütünden memnun olmayan bir çalışanın örgütsel adanmışlığı, örgütü ile özdeşleşmesi ve örgüt içi adalete inanması gibi algıları düşük olacaktır. Eğer söz konusu bu algılar pozitif yönlü olursa, çalışanın örgüt içi motivasyonu da yüksek

olabilecektir. Görevini benimseyecek, en az kendi bireysel çıkarları kadar örgüt çıkarlarını da göz önünde bulunduracaktır.

Çalışanların rol içi prososyal davranışlar sergilemeleri aslında onların manevi hissiyatlarından, yaşantılarından, gelenek ve kültürlerinden kaynaklı olma ihtimali yüksektir. Araştırmadaki demografik özellikler bölümünde, “yaşanılan yer” sorusuna baktığımızda katılımcılarının yarısından fazlasının köy, belde ve ilçe gibi küçük yerleşim bölgelerinde yaşadıkları sonucu tespit edilmiştir (%34,3’ünün köy, %10,5’inin belde, %25,2’sinin ilçe).

Türk geleneklerinde, göreneklerinde, kültüründe ve ülke içerisinde çoğumuzun dahil olduğu İslamiyet dininde yardımlaşma, hayırseverlik gibi manevi duygular fazlası ile önem taşımaktadır. Küçük yerleşim yerlerinde yardımlaşmaların, hayırsever davranışların, aile-komşu ve akraba ilişkilerinin daha yüksek olduğu göz önüne alınır ve bugün ağır ve tehlikeli iş kolunda çalışanların çocukluktan beri kültürlerinden dolayı hayırsever, yardımsever yetiştirildiği göz önüne alınırsa, rol içi prososyal davranışlar ortaya çıkış nedeni olarak varsayılabilir.

Rol içi prososyal davranışlar aslında bireysel, karşılıksız davranışlardır. Örneğin araştırma anketimiz içerisinde de yer alan “görev ve sorumluluklarının gerektiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim” sorusu çalışanın iç dünyasının başka bir deyişle rol içi davranışlarının tespiti içindir ve sorunun bireysellik yanı vardır. Ancak “kurumun yararı için seve seve fazladan çaba harcarım” sorusu gibi diğer rol dışı davranışlar soruları bireysellikten çıkarak toplumsal veya örgütsel bir anlam ifade etmektedir.

Somutlaştırmak gerekirse; durgun bir suya taş attığımızda dalgalanma nasıl merkezden (bireysel) başlıyor ve etrafa (toplumsal) yayılıyorsa; örgütler içerisindeki çalışanların sergileyecekleri rol içi prososyal davranışlarda, öncelikle çalışma arkadaşlarını olumlu olarak etkileyecektir ve tıpkı parçadan bütüne ulaşma gibi örgüt ikliminin tamamını etkileyerek rol dışı prososyal davranışları tetikleyecektir.

Prososyal davranışların gelişimi gerek ülkemizde gerekse yurtdışında genellikle okul öncesi çocuklar üzerinde araştırılmaktadır. Eğer söz konusu yaş grubu çocukların, bireysel anlamda rol içi prososyal davranışları geliştirilirse ilerleyen süreçte toplumsal yaşantılarında ve iş yaşantılarında rol dışı prososyal davranışlar sergilemeleri de mümkün olabilir.

Aslında “insanların neden prososyal davrandıkları” sorusu başka bir araştırma sorusudur. Ancak yapılan bu araştırma gösteriyor ki; prososyal davranış sergileme eğilimi nasıl gelişirse gelişsin, rol içi prososyal davranış sergileyen bir çalışan aynı zamanda rol dışı prososyal davranışlar da sergilemektedir.

Ancak söz konusu prososyal davranışların temel sebebinin ne olduğu, çalışanların neden prososyal davranışlar sergiledikleri ayrı bir araştırma konusudur. Çünkü araştırma anketine ait, demografik özellikler bölümünde bulunan sorulardan aylık gelir düzeyi dışında kalan hiçbir demografik özellik sorusu ile prososyal davranışların ilişkisi tespit edilememiştir. Buda demek oluyor ki başka sebeplerden dolayı insanlar prososyal davranışlar sergilemektedir.

Tablo 33 incelendiğinde sonuç olarak, prososyal davranışlara ait alt boyutların, birbirleri arasında anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

2.10. PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİ İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ KORELASYON İLİŞKİSİ

Bu bölüm içerisindeki tablolar yorumlanarak prososyal davranışların gelişimi ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki korelasyonlara (ilişkilere) yer verilmiştir.

TABLO 34: Prososyal Davranış Gelişimi İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Liderlik	Prososyal Davranış Gelişimi
Liderlik	r	1	0,748
	p		0,000*
Prososyal Davranış Gelişimi	r	0,748	1
	p	0,000*	

Tablo 34’e baktığımız zaman; dönüşümcü liderlik ile prososyal davranış gelişimi ölçeklerinin arasında pozitif yönlü, yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p < 0,05$), ($0,60 < r < 0,80$), ($r = 0,748$). Yani başka bir deyişle dönüşümcü liderlik ölçeğinin algısında bir artış olduğunda prososyal davranış gelişimi ölçeğindeki

algısında artacağı belirlenmiştir. Aynı şekilde prososyal davranış gelişiminde meydana gelecek bir artış dönüştürücü liderlik algısını da artıracaktır.

Toplum içerisinde olduğu gibi işletmeler içerisinde de prososyal davranışların sergilenmesi örgüt iklimine pozitif yönlü katkılar sağlayacaktır. Olumlu örgüt iklimlerinin bulunduğu işletmelerde çalışanlar örgütleri ile özdeşlik kazanarak örgütün vizyonuna ulaşmasında fazladan çaba göstereceklerdir.

Liderlerin dönüştürücü liderlik modellerini edinmeleri ve söz konusu liderliğin ideal etkileme, bireysel düzeyde ilgi, ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik gibi alt boyutlarını çalışanlarına yansıtmaları, tüm çalışanları örgüt için değerli hissettirerek başarının anahtarı olacaktır. Dönüştürücü liderlik alt boyutlarının ayrıntılı bir şekilde prososyal davranışlar ile ilişkisi ise tablo 35’te verilmiştir.

TABLO 35: Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ile Prososyal Davranış Gelişimi Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Korelasyon		Prososyal Davranış Gelişimi	İdeal Etkilenme	İlham Verici Motivasyon	Bireysel Düzeyde İlgi	Zihinsel Teşvik
Prososyal Davranış Gelişimi	r	1	,699	,705	,722	,900
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
İdeal Etkilenme	r	,699	1	,870	,788	,616
	p	0,000		0,000	0,000	0,000
İlham Verici Motivasyon	r	,705	,870	1	,825	,629
	p	0,000	0,000		0,000	0,000
Bireysel Düzeyde İlgi	r	,722	,788	,825	1	,657
	p	0,000	0,000	0,000		0,000

Zihinsel Teşvik	r	,900	,616	,629	,657	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	

Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile prososyal davranış gelişimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamının, prososyal davranış gelişimi ile anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları belirlenmiştir ($p<0,05$).

- **İdeal etkilenme ile prososyal davranış gelişimi** algılarının arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,699$).

Dönüşümcü liderlikte, lider kendisine hayran olunan, güven duyulan, saygı gösterilen ve çalışanı karizmatik özellikleri ile etkileyebilen kişilerdir. Aynı zamanda örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini çalışanlara açıkça paylaşarak, çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturur. Çalışanlar, liderin hedeflere ulaşma konusunda elde ettikleri başarıları gördükçe onun tutum ve davranışlarını daha çok örnek edinmeye başlar ve onun gibi olmaya çalışır. İdeal etkileme sayesinde liderler; izleyenlerin beklentilerin ötesinde ekstra çalışmalarını sağlayarak, örgüt menfaatleri adına karşılıksız olarak daha çok gayret sarf etmelerini temin ederler.

- **İlham verici motivasyon ile prososyal davranış gelişimi** algılarının arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,705$).

Olumlu motivasyonla birlikte örgütsel bağlılığı ve örgütsel özdeşleşmesi pozitif yönlü olan çalışanların, en büyük ilham ve motivasyon kaynakları aslında dönüşümcü liderleridir. Çünkü söz konusu liderler her zaman çalışanlarına, ilham vermek için uğraşırken; tüm çalışanların görüşlerini ciddiye alarak onları desteklerler. Böylelikle hata yapmaktan korkmayan çalışan, kendisinin ve örgütünün gelişimi için yeni alternatif yollar ortaya çıkartacak ve karşılık beklemeyecektir

- **Bireysel düzeyde ilgi ile prososyal davranış gelişimi** algılarının arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,722$).

Dönüştürücü liderlerin bulunduğu ortamlarda çalışanlar liderin kendilerine verdiği desteği her zaman hissedebilirler. Söz konusu liderler çalışanların mesleki ve beceri gelişimleri için onlara her zaman destek olmaya çalışan liderlerdir. Çalışanlar ise bunun farkına vardıklarında, liderin onlara verdiği emeğe karşılık olumlu davranışlar sergileme niyeti içerisine girebilirler.

Ayrıca liderin eksik kaldığı yerlerde çalışanlar birbirlerinin eksiklerini gidererek, işin aksamasını ortadan kaldırır. Başka bir deyişle, örgütün ve işin devamlılığı için çalışanlar bir birlerine karşı rol dışı prososyal davranışlarda bulunurlar. Bir bakıma lider çalışanlara, çalışanlarda birbirlerine destek vererek örgütsel bütünleşmeyi, beklentileri karşılıklı olarak sağlamayı olanaklı hale getirebilirler.

- **Zihinde teşvik ile prososyal davranış gelişimi** algılarının arasında pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$), ($0,80<r<1,00$), ($r=0,900$).

Zihinsel teşvik faktörünü kullanan dönüştürücü lider, aynı zamanda çalışanların karşılaştıkları problem çözümlerini kavramsallaştırarak, yaratıcılıklarını, olayları analiz metotları ve çabalarını var olandan daha yüksek bir noktaya taşımalarını sağlamaktadır.

Bu yöntemleri ile çalışanların problemlerini baştan oluşturup, olasılıklarla sorgulayıp, yaratıcı ve yenilikçi desteği hissetmeleri için çalışanları teşvik ederler. Bu süreçte çalışan her hangi bir hata yaparsa; bireysel hataların kritiğini herkesin içinde yapmaktan kaçınırlar. Çünkü lider her zaman çalışanların problem çözümlerinde yaratıcı ve yeni fikirler getirmelerini isterken, bu sistemin devamlılığı sağlamaya çalışır.

Dönüştürücü liderler çalışanlara zihinsel açıdan teşvikler sundukça çalışan liderinin ortaya koyduğu emeğin farkına varacak ve beklenen olumlu davranışlardan daha fazlasını geri vermek isteyebileceklerdir.

2.11. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELİ İLE PROSOSYAL DAVRANIŞ GELİŞİMİNE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ

Bu bölüm içerisindeki tablolar yorumlanarak prososyal davranışların gelişimi ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki regresyon analizlerine yer verilmiştir.

TABLO 36: Dönüşümcü Liderliğin Prososyal Davranışsal Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Prososyal Davranışlar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Sabit Katsayısı	Beta	t değeri	P değeri
Dönüşümcü Liderlik	0,559	0,557	263,442	0,000*	1,604	0,653	16,231	0,000*

Bağımsız Değişken: **Dönüşümcü Liderlik**
Bağımlı Değişken: **Prososyal Davranış**

Öncelikli olarak analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak prososyal davranış ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu tespit edilmiştir. Analizlerde oto korelasyon durumunu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır.

Analiz sonucunda Durbin-Watson değerinin 1,888 olarak bulunduğu bu değer de 2'ye yakın olduğu için oto korelasyonun bulunmadığı sonucu elde edilmiştir. Hata terimlerinin ise normal P-P Plot diyogolinde yer alan doğru üzerinde olduğu ve normale yakın dağıldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin prososyal davranış için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Dönüşümcü liderliğin prososyal davranışları %55,7 oranında açıkladığı görülmüştür. Böylelikle dönüşümcü liderliğin prososyal davranışsal üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin prososyal davranış üzerindeki etkisinin ise %65,3 olduğu belirlenmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Prososyal Davranış} = 1,604 + 0,653 \times \text{Dönüşümcü Liderlik.}$$

TABLO 37: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarının Prososyal Davranışsal Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Prososyal Davranışlar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Sabit Katsayı	Beta	t değeri	P değeri
İdeal Etkileme	0,849	0,846	289,073	0,000*	0,567	0,121	2,121	0,035
Bireysel Düzeyde İlgi						0,102	1,969	0,049
İlham Verici Motivasyon						0,064	1,034	0,303
Zihinsel Teşvik						0,718	19,429	0,000
Bağımsız Değişkenler: İdeal etkileme, Bireysel Düzeyde İlgi, İlham Verici Motivasyon, Zihinsel Teşvik								
Bağımlı Değişken: Prososyal Davranış								

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak prososyal davranış ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür.

Ayrıca analizlerde oto korelasyon durumunu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Durbin-Watson değerinin 1,963 olarak bulunduğu bu değer de 2'ye yakın olduğu için oto korelasyonun

bulunmadığı tespit edilmiştir. Hata terimlerinin ise normal P-P Plot diyogolinde yer alan doğru üzerinde olduğu ve normale yakın dağıldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin prososyal davranış için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en yüksek açıklanan modelin 4. Model (zihinsel teşvik) olduğu belirlenmiştir. 4. modelin (tüm alt boyutlar modele dahil edildiğinde) prososyal davranışı %84,6 oranında açıkladığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderliğin, ilham verici motivasyon alt boyutunun regresyon modeli sonucu kat sayısının anlamlı çıkmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$, $p= 0,303$). Ayrıca dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ideal etkileme, bireysel düzeyde bilgi ve zihinsel teşvik boyutlarının da prososyal davranışsal üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

Prososyal Davranış= $[0,567 + 0,121 \times \text{ideal etkileme}] + [0,102 \times \text{bireysel düzeyde ilgi}] + [0,718 \times \text{zihinsel teşvik}]$.

Prososyal davranışlar üzerinde en yüksek etkiyi ise zihinsel teşvik alt boyutu yaptığı belirlenmiştir. Böylelikle dönüşümcü liderler, çalışanların karşılaşacakları olası problemleri baştan sorgulamalarına, alternatif çözüm yolları üreterek yaratıcı ve yenilikçi desteği hissetmeleri için çalışanları teşvik ederler.

Zihinsel açıdan da çalışanları destekleyen liderler söz konusu desteklerinin faydalarını ilerleyen süreçlerde entelektüel birikimi arttırılmış çalışanlar tarafından görecektir. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanlara zihinsel açıdan teşvikler sundukça çalışan liderinin ortaya koyduğu emeğin farkına varacak ve beklenen olumlu davranışlardan daha fazlasını geri vermek isteyebileceklerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada temel amaç, çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen, dönüştürücü liderlik modelinin örgütlerde prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesi ve araştırma metodolojisi bu amaca dayalı olarak yapılandırılmıştır.

Liderlerin örgütteki insan davranışları üzerindeki etkileri, genellikle üretkenlik, yüksek sorumluluk bilinci, yüksek performans, işe saygı, bağlılık ve adanmışlık gibi örgütsel etkililiğe ve verimliliğe doğrudan katkı sağlayabilecek davranışların geliştirilmesi ve bu davranışların sürdürülebilirliği bakımından önem kazanmaktadır.

Çalışmada örgütsel verimliliğe doğrudan yansıtılabilecek, aynı zamanda çalışanların biçimsel rol davranışları ile doğrudan ilgili olan bu davranışların ötesinde, olumlu sosyal davranış ya da prososyal davranışlar temel alınmıştır. Prososyal davranışlar, örgütlerdeki üretkenliği ve etkililiği doğrudan etkileyen biçimsel rol davranışlarının dışında, bireylerin örgüt dışı ve örgüt içi ortamda yaşam boyunca sosyal öğrenme ve deneyim kazanma yoluyla edindikleri, ahlaki, vicdani ve toplumsal değerler ile ilgilidir.

Bu değerlerin çalışma yaşamındaki yansıması prososyal davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin, örgütsel etkililiğe doğrudan yansıtılabilecek biçimsel rol davranışlarını iletişim ve motivasyon gibi süreçleri kullanarak etkilediği kadar, yukarıda belirtilen değerlere dayalı olumlu sosyal davranışların gelişimi üzerinde etkili olabilecekleri söylenebilir. Ancak burada çalışanlara örnek oluşturabilecek, değer ve inançları ile saygınlık uyandıran, bunun yanı sıra çalışanların potansiyelini örgütlerde yenilik ve köklü değişim süreçlerinde açığa çıkarabilen dönüştürücü liderlerin, aynı zamanda çalışanlarda prososyal davranışların gelişimini nasıl etkilediğini ortaya koymak literatür açısından önem taşımaktadır. Çünkü hem çağdaş örgütlerin yeniden yapılanma ve dönüşüm beklentilerine karşılık verebilecek hem de çalışanlar için olumlu örnek davranışlara sahip kişiler olarak, onların rol dışı ve değer odaklı davranışlara yönelmelerini sağlayabilecek bir liderlik tarzı, konunun ilgi çekici bir yönü olarak değerlendirilebilir.

Bu nedenle dönüşümcü liderlik davranışı ve dönüşümcü liderliğin bileşenleri araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak esas alınmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik modeli bugün tüm örgütlerin değişim ve yenilenme süreçleri için ihtiyaç duydukları bir liderlik modeli olarak bilinmesinin yanı sıra, bugünün dinamik koşullarına daha duyarlı bir liderlik modeli olarak da bilinmektedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlerin çalışanların motivasyonlarını güçlendirebilecek potansiyele sahip olması, ayrıca çalışanların kendilerini geliştirerek yeni yetenekler ve anlayışlar kazanabilmeleri önündeki engelleri kaldırabilmesi, bu liderlik modelini kuruluşlar açısından daha da önemli hale getirmektedir.

Çalışmanın örneklemini, İç Ege Bölgesinde ve Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren mermer ve çimento sektöründeki işletmeler oluşturmaktadır. Mermer ve çimento sektörlerindeki işletmelerde doğrudan üretim ile ilgili birimlerdeki görevler, ağır ve tehlikeli iş kolu kapsamında değerlendirilmektedir. Bu görevlerde çalışanlar, genellikle vasıfsız ya da yarı vasıflı olup, yerine getirilen faaliyetlerde daha çok fiziksel ve teknik beceriler ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma koşulları, sektördeki çalışanların iş yükleri ve iş streslerinin nispeten fazla olduğu izlenimini yaratmaktadır. Sektördeki bu koşullar, çalışanların işteki memnuniyet düzeylerinin azalmasına da neden olabilir.

Öte yandan Türkiye’de mermer fabrikaların genel olarak küçük ve orta ölçekli aile işletmesi şeklinde yapılmış olmaları, bu işletmelerde yöneticilerin karar ve davranışlarında işletme sahipleri ve ortaklarının beklentilerine göre hareket etme eğilimlerini artırabilir. Bu eğilimin çalışanların liderlik algılarına da yansıdığı söylenebilir. Çimento fabrikalarının ise, daha çok büyük ölçekli kuruluşlar şeklinde yapılmaları ve sektörde var olan yerleşik çalışma standartları, çimento fabrikalarını mermer sektöründeki işletmelerden farklılaştırabilmektedir. Bu farklılaşmanın hem kurumsallaşma eğilimlerini etkilediği, hem de işletmelerin çalışma koşulları ve yönetsel süreçleri açısından da belirleyici olabileceği söylenebilir.

Bunun sonucunda, mermer sektöründe çalışanlar şirket sahipleri ve onların yetkilendirdikleri yönetici ve liderlerin emir ve taleplerini yerine getirme konusunda yoğun bir çaba içine girebildikleri gözlenmiştir. Ancak yönetimde kurumsal eğilimlerin nispeten daha güçlü olduğu çimento fabrikalarında, lider ve şirkette söz

sahibi aile bireylerinin beklentileri yerine, kurumsallaşmış süreç ve uygulamaların daha fazla etkili olmasının, örgüt iklimini de farklı bir şekilde etkileyebileceği öngörülmüştür.

Araştırmanın demografik değişkenlerine baktığımız zaman; çalışanların %53'nün köy, belde ve ilçede yetiştikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda örnekleme oluşturan 210 çalışanın % 5'inin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, çalışanların eğitim durumları nispeten düşük seviyededir. Bu iki faktörü ele aldığımızda; köy gibi yerleşim yerlerinde imece tarzı yardımlaşma ortamlarında büyüyen çalışanların, bu kültürü çalışma yaşamlarındaki davranışlarına da yansıtıkları gözlenmiştir.

Diğer önemli bir demografik değişken olarak eğitim durumuna ilişkin veriler, (yüksek öğretim diplomasına sahip olanların oranı % 5) çalışanların nispeten düşük eğitim düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum çalışanların işlerini kaybettikleri zaman daha iyi koşullarda yeni bir iş bulma olanaklarının kısıtlı olması gibi yargıları güçlendirebileceğinden, hem liderlik algısını hem de prososyal davranışlara yönelimi etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda işte kalıcılığı ve devamlılığı sağlamak için çalışanların liderlik algıları olumlu yönde geliştiği gibi, onları prososyal davranışlar geliştirme konusunda da daha istekli hale getirebilir. Araştırma örnekleminden elde edilen veriler, bu durumu destekler nitelikte görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik algısı ile demografik özelliklerin ilişkilendirilmesinde; liderlik algısı yüksek olanların hem gelir, hem de eğitim düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gelir durumları düşük olan çalışanların aynı şekilde prososyal davranışlar konusundaki eğilimlerinin de nispeten daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada mevcut örgütlerin tamamında şikayet ve öneri kutularının bulunduğu gözlenmiştir. Firmalarla yapılan yüz yüze görüşmelerde de yetkililer bazı zamanlarda kutuların açıldığını ve çalışanların önerilerinin veya şikayetlerinin değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin bulunduğu örgütlerde şikayet ve öneri kutularına önem verildiğini göstermektedir. Ancak sektörel anlamda mermer ve çimento fabrikalarını kıyasladığımız zaman şikayet ve

öneri kutularının değerlendirilmesi durumunda; kurumsal kimliklerinin yüksek olmasından dolayı çimento fabrikaları bu konuda mermer fabrikalarından daha hassas davranarak gelen tüm şikayet veya önerileri resmileştirdikleri öğrenilmiştir.

Araştırma sonucunda her iki sektörde de çalışanların demografik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, liderlerinden etkilendiği sonucuna varılmış olup, **hipotez 1 “demografik özellikler ile dönüşümcü liderlik ve prososyal davranışlar arasında ilişki vardır” olarak kabul edilmiştir.** Ayrıca liderlerin örgüte ve/veya çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar çalışanları olumlu yönde etkilerken, liderler hakkındaki olumsuz algıların çalışanları da olumsuz etkileyebileceği gözlenmiştir. Ancak her iki sektörde de liderlerin çalışanlar için rol-model olmayı başardıkları söylenebilir.

Çalışanlar için rol model olmayı başaran liderler kendisine hayran olunan, güven duyulan, saygı gösterilen ve onları karizmatik özellikleri ile etkileyebilen kişilerdir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “ideal etkileme boyutu” yüksek değerlere sahip olan liderlerdir. Tablo 32’de açıklandığı gibi; çalışanların liderlerden ideal boyutta etkilenmeleri aynı zamanda onların “bireysel düzeyde ilgi, ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik” oranlarına da olumlu yönde yansımaktadır.

Ayrıca araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve prososyal davranışlar arasında ilişki de tespit edilmiş olup; **hipotez 2 “dönüşümcü liderlik ile prososyal davranışlar arasında ilişki vardır” olarak kabul edilmiştir.**

Söz konusu hipoteze ayrıntılı bakarsak eğer; dönüşümcü liderlik ile çalışanların prososyal davranışları arasındaki ilişkiyi ve ilişki yönünü gösteren korelasyon ve regresyon analizlerinde; dönüşümcü liderlik ile prososyal davranış gelişimi algılarının arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$), ($0,60 < r < 0,80$), ($r = 0,699$). Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlerin ideal etkileme, bireysel düzeyde ilgi, ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik boyutlarındaki faktörler ile çalışanların algıları güçlendikçe hem rol içi hem de rol dışı prososyal davranış eğilimlerinin artacağını göstermektedir.

İdeal etkileme alt boyutunun olumlu olduğu araştırma örneğinde; bireysel düzeyde ilgi alt boyutu da pozitif olarak tespit edilmiştir. Bireysel düzeyde ilgi alt

boyutunun pozitif yönlü tespit edilmesindeki en önemli unsurun çalışanların nispeten az sayıda olması şeklinde yorumlanabilir. Bu durum işletmelerde liderlerin çalışanlarını yakından tanıyarak, onların her biri ile ayrı ayrı ilgilenme fırsatını sağlamaktadır. Böylece liderler çalışanların potansiyellerini ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde çalışanların sayısının az olması, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel düzeyde ilgi boyutunu olumlu olarak etkilemektedir.

Araştırmada bireysel düzeyde ilgi ile prososyal davranış gelişimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,722$). Dönüşümcü liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanlar, liderin kendilerine verdiği desteği her zaman hissedebilirler. Söz konusu liderler çalışanların mesleki ve beceri gelişimleri için onlara her zaman destek olmaya çalışan liderlerdir. Çalışanlar ise bunun farkına vardıklarında, liderin sergiledikleri emeğe karşılık; rol içi ve rol dışı prososyal davranışlar sergilemektedirler.

Dönüşümcü liderliğin diğer bir alt boyutu olan “ilham verici motivasyon” boyutu ile prososyal davranış gelişim düzeyleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$), ($0,60<r<0,80$), ($r=0,705$). Olumlu motivasyonla birlikte çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlenmesi, dönüşümcü liderlerin önemli bir motivasyon ve ilham kaynağı olduğunu göstermektedir. Çünkü söz konusu liderler her zaman çalışanlarına, ilham vermek için uğraşırken; tüm çalışanların görüşlerini ciddiye alarak onları desteklemektedirler. Böylelikle hata yapmaktan korkmayan çalışan, kendisinin ve örgütünün gelişimi için yeni alternatif yolları ortaya çıkartmak için daha yüksek bir performans ile çaba gösterebilecektir.

Dönüşümcü liderliğin dördüncü ve son boyutunu ele aldığımızda; prososyal davranışlara en büyük etkiyi “zihinde teşvik” alt boyutunda görmekteyiz. Dönüşümcü liderliğin diğer 3 alt boyutunda olduğu gibi “zihinsel teşvik” boyutu ile prososyal davranış eğilimleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$), ($0,80<r<1,00$), ($r=0,900$).

Zihinsel teşvik alt boyutu ile dönüşümcü lider arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığı, çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümlerini kavramsallaştırarak, yaratıcılıklarını açığa çıkardıkları ve yeni yöntemleri cesaretle

denemeye istekli olduklarını göstermektedir. Bu yöntemleri ile çalışanların problemleri yeniden teşhis edip, alternatifleri sorgulamaları, yaratıcı ve yenilikçi potansiyellerini geliştirmeleri teşvik edilmektedir. Bu süreçte çalışan her hangi bir hata yaparsa; bireysel hataların kritiğini herkesin içinde yapmaktan kaçınırlar. Böylece lider ile çalışan arasında anlamlı bir bağ kurulmuş olur. Çünkü lider her zaman çalışanların problem çözümlerinde yaratıcı ve yeni fikirler getirmelerini isterken, bu sistemin devamlılığını da sağlamaya çalışmaktadır.

Dönüşümcü liderler çalışanlara zihinsel açıdan teşvikler sundukça çalışan liderinin ortaya koyduğu emeğin farkına varacak ve olumlu sosyal davranışlara daha fazla yönelebilecektir.

Araştırmanın, dönüşümcü liderlik modelinin prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasına yönelik amacına uygun olarak, araştırmada “dönüşümcü liderlik davranışının prososyal davranışlar üzerinde etkisi vardır” şeklinde ifade edilen hipotez 3 sınanmıştır. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlik modelinin prososyal davranışlar üzerinde oldukça kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya koymaktadır. Böylece araştırmada **hipotez 3; “dönüşümcü liderlik modelinin prososyal davranışlar üzerinde etkisi vardır” şeklinde sonuçlanmıştır.**

Araştırmanın literatürü ve araştırma bulguları dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bugünün işletmelerinde liderlerin sergiledikleri her türlü tutum ve davranışların örgütlerdeki bireylerin davranışlarına önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan liderlerin ise, çalışanların davranışlarını hem örgütsel etkililiği doğrudan etkileyebilecek pozitif biçimsel rol davranışını etkilediği, hem de biçimsel olmayan olumlu sosyal davranışları etkileyebileceği söylenebilir. Aynı şekilde yardımlaşma, hayırseverlik gibi olumlu sosyal davranışların azaldığı örgütsel yaşamda, çalışanları öncelikle kendi gelişimleri, sonrasında ise örgütlerinin gelişimi adına prososyal davranışlara yönlendirmede, dönüşümcü liderlere büyük görevler düşmektedir.

Araştırma ile birlikte dönüşümcü liderlik modelinin ağır ve tehlikeli iş kollarında çalışanların prososyal davranışlar geliştirmelerinde önemli bir değişken

olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak elde edilen araştırma bulgu ve değerlendirmeler, yalnızca araştırmamıza dahil olan örneklem ile sınırlıdır.

Bunun yanı sıra, diğer sektörler ve iş kolları ile ilgili yapılacak benzer çalışmaların hem örgütlerde prososyal davranışların anlaşılması hem de dönüşümcü liderliğin örgütsel dönüşüm, değişim ve yenilikçilik potansiyelinin yanı sıra; ideal etkileme, bireysel düzeyde ilgi, ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik boyutlarıyla çalışanların prososyal davranışlarının gelişimine yapacağı etkileri ortaya koyabilecek daha kapsamlı araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca işletmelerin buldukları endüstrinin yapısı, kurumsal yönetim olgusu gibi değişkenlerin dahil edildiği araştırmalar, daha özgün ve yenilikçi bakış açıları getirebileceğinden, ilgili literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Alkış, H. Ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi-Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, Sayı.76, S.73-92.

Akat, İ. Ve Atılgan, T. (1992). Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma Ve Şirket Kültürü. Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği Yayını, Ekonomik Ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi. Sayı.4, Ankara.

Akbolat, M., Işık, O. Ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. International Journal Of Economic And Administrative Studies, Sayı.11, S.35-50.

Akça, B. Ve Eroğlu, F. (2005). Kitle Kültürü Etkisi Altında Yönetim Ve Organizasyon Araştırmaları. Selçuk İletişim Dergisi, Sayı.3, S. 18-33

Akdemir, A. (1998). Vizyon Yönetimi. Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, Bayram Matbaa, İstanbul.

Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi-Birey, Kurum, Kent Ve Ülke Düzeyinde. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Akdoğan, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Akgemci, T. Ve Yıldız, N. (2011). Örgütsel Vatandaşlık. Bedük, A. (Ed.). Örgüt Psikolojisi, S.71-96. Atlas Akademi Yayınları, Konya.

Akıncı, Z. B. (1998). Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Aktan, C. C. (1999). Meslek Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Arı Düşünce Ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları.

Aktan, C.C. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C.C.Aktan,(Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk – İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk (11-37). İstanbul: İgiad Yayınları.

Altaş, S. Ve Kuzu, A. (2015). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven Ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi, Sayı.2, S.29-41.

Altinkurt, Y. Ve Yılmaz, K. (2011). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Sayı. 3, S.1833-1852.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. Ve Bayraktaroğlu, S. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.1, S.1-22.

Aral, N., Baran, G., Çimen, S. Ve Bulut, Ş. (2000). Çocuk Gelişimi 2. Ya-Pa Yayınları. İstanbul.

Arat, M.(1998). Yönetimin Yazılı Olmayan Kuralları. Mavi Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Arıkan, S. (1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı. Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.13, S.171-179.

Arslantaş, C. Ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.7, S.261-286.

Arslan, F.M. (2014). Endüstriyel Pazarlama-Rekabetel Yaklaşım. 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Arsu, Ş.U., Duman,H. Ve Arsu,T. (2015). Örgüt Stratejilerinin Yönetim Muhasebesi Uygulamaları İle İlişkisi: Kapadokya Bölgesi Otelleri Örneği. Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.17-31.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı Ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. Uluslararası İnsan Bilimi Dergisi, Sayı.1, S.256-275.

Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi. Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Sayı: 2, S.59-67.

Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi, İstanbul

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Ve Toplum Bilimleri Dergisi, Sayı.5, S.85-108.

Avey, J.B., Luthans, F. & Youssef, C.M. (2009). The Additive Value Of Positive Psychological Capital In Predicting Work Attitudesand Behaviors. Journal Of Management, Vol.20, Pp.1-23.

Aydın, İ. (2012). Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik. Pegem Akademi, Ankara.

Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. Geliştirilmiş 3. Baskı. Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara.

Ayık,A., Ve Diş,O.(2015). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi, Sayı.3, S.337-359.

Aytaç, Ö. Ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik Ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.18, S.101-120.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.

Bağcı, B. (2015). Çocuk Ve Yetişkin Prososyallik Ölçeklerinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması Ve Çocuk İle Anne-Baba Prososyal Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Okul Öncesi Anabilim Dalı, Aydın.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültür Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.14, S.13-40.

Bakan, İ Ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut - Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.19, S.73-84.

Bakan, İ. Erşahan, B. Büyükbeşe, T. Doğan,İ.F. Ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı.14, S.201-222.

Bakan, İ. Ve Sözbilir, F. (2011). Dış Kaynak Kullanımına Stratejik Bir Bakış: Stratejik Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması: *A Strategic View Of Outsourcing: Strategic Outsourcing*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.8, S.39-64.

Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu Ve Eğitim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.61-82.

Balıkçioğlu, B. Ve Karacaoğlu, K. (2007). Sosyal Bir Ürün Olarak Topluma Pazarlanan Hayırseverlik: Stratejik Hayırseverlik. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.121–141.

Baloğlu, N. Karadağ, E. Ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal Ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.12, S. 457-479.

Banerji, P. & Krishnan, V. (2000). Ethical Preferences Of Transformational Leaders: An Empirical Investigation, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 8, Pp.405-413.

Barbuto, J.E. (2005). Motivationand Transactional, Charismatic, And Transformational Leadership: A Test Of Antecedents. Journal Of Leadership And Organizational Studies, Vol.11, Pp.26-40.

Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1998). Management, Mcgraw- Hill, New York.

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 Behaviorand Personality, Vol.32,,Pp. 399-412.

Bass, B.M. (1997). The Ethics Of Transformational Leadership, Academy Of Leadership Press, New York.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y.(2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformationaland Transactional Leadership. Journal Of Applied Psychology, Vol.2, Pp. 207-218.

Başar, A.B. Ve Başar, M. (2006). Sosyal Sorumluluk Raporlaması Ve Türkiye'deki Durumu. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.2, S.213-230.

Bayer, E. (2003). Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi –I-. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.1, S.23-42.

Bayraktaroğlu, G. Ve Özgen, Ö. (2008). Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Önceliklerin Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, S.321-341.

Bedestenci, H.Ç., Büyükbeşe, T. Ve Bakan, İ. (2004). Örgüt Kültürü-Teorik Ve Ampirik Yaklaşım. Aktüel Yayınları, İstanbul.

Bell, M.K. (2013). Charismatic Leadership Case Study With Ronal Reagan As Exemplar, Emerging Leadership Journeys, Regent University School Of Business & Leadership, Vol.3, Pp. 66-74.

Berber, A. (2000). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı. 36, S.33-50.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler. Selçuk Üniversitesi, Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.7, S.43-54

Beşkonaklı, E. Ve Solaroğlu, İ. (2007). Yolumuz Uzun! Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma Ve Kurumsal Kültür Üzerine. Türk Nöroşirurji Derneği Bülteni Dergisi, Sayı. Ekim 2007, S.33-38.

Bikmen, F. Ve Meydanoğlu, Z. (2006). Araştırma Bulguları Ve Çözüm Önerileri. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Sivil Toplum Ve Hayırseverlik Araştırmaları 2004-2006, Tüsev Yayınları, İstanbul.

Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon. Planlama Dergisi, Özel Sayı. Devlet Planlama Teşkilatının Kuruluşunun 42.Yılı, S.11-20.

Birdal, İ. Ve Nilgün A. Yönetim Teorileri. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bolat, T. Ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı.9, S.59-85.

Borman, W.C. & S.J. Motowidlo (1993). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance. N. Schmitt & W. C. Borman (Ed.), Personnel Selection İn Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Bozkurt, O.Ve Göral, M. (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi, Research Journal Of Business And Management. Sayı.3, S.169-179.

Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. The Academy Of Management Review, Vol. 4, Pp.710-725.

Budak, G. (1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol – Organizasyon Yapısı – Birey – İş Doyumu Uyumu. İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir.

Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, Eğitim Ve Bilim, Sayı.34, S.71-86.

Burmaoğlu, S. (2014). Karar Verme. S. Ünsal, Ve S.Gürbüz. (Ed.), Davranış Bilimler. S.339-372, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.1, S.171-192.

Calabrese, R.L. & Roberts, B. (2001). The Promise Forsaken: Neglecting The Ethical Implications Of Leadership. International Journal Of Educational Management, Vol. 6, Pp. 267-275.

Can, Y. (2012). İktisatta Psikolojik İnsan Faktörü: Davranışsal İktisat. Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi. Sayı.2, S.91-98.

Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler. Anı Yayıncılık. Ankara.

Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık. Ankara

Ceylan, A., Keskin,H. Ve Eren,Ş. (2005). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı.51, S.32-42.

Ciulla, J.B. (1995). Leadership Ethics: Mapping Theterritory. Journal Of Business Ethics Review, Vol.5, Pp. 5-28.

Clark, M. (2002). The Relationship Between Employees Perceptions Of Organizational Climate And Customer Retention Rates İn A Majör U.K. Retail Bank. Journal Of Strategic Marketing, Vol.10, Pp.93–113.

Conger.J.A.(1999).Charismatic And Transformational Leadership İn Organizations: An Inside's Perspective On These Developing Stream Of Research Leadership Quarterly. Vol. 2,Pp. 145-179.

Comte, A. System Of Positive Polity, Longmans, Greenandco. London.

Çağlar, İ.(2004). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 2, S.91-107.

Çakınberk, A. Ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.24,S.103-119.

Çakmak, Ö. (2008). Eğitimde Ekonomiye Ve Kalkınmaya Etkisi'', Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:11, S. 33-41

Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. Ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yöntemi Dergisi, Sayı. 60, S.555-576.

Çalışkan, A.(2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi Ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Çekin, A. (2013). İmam Hatip Lisesi Öğrencilerinin Prososyal Davranış Eğilimleri Üzerine Nicel Bir İnceleme. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı.28, S.34-45.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı. 4, S.443-465.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çetin, C. Ve Özcan, E.D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. Ve C. Çakmakçı. (2012). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. Sayı: 18, S.7-36.

Demir, H. Ve Okan,T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı.61, S.72-90.

Demir, H. Ve Okan, T. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.1, S.57-72.

Demir, H.M., Bircan, B. Ve Tüfek, H. (1985). Yönetimsel Karar Verme. Bilgehan Basımevi, İzmir.

Demirkaya, H. (2013). Sosyal Davranış, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Dessler, G. (2001). Management, Prenticehall, New Jersey.

Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama Ve Teknikleri. 1. Basım Alfa Yayıncılık İstanbul.

Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.

Doğan, H. (2008). Örgütlerde Vizyon Ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü Ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.3, S.93-110.

Doğan, S. Ve Karataş, A. (2010). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.37, S.1-40.

Drucker, P. F. (2001). The Effective Decision, Harward Business Review On Decision Making, Harward Business Review Paperpack.

Durdu. T. (2010). Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 2, S.112-132.

Durmaz, Y., Bahar (Oruç), R. Ve Kurtlar, M. (2011). Kişisel Faktörlerin Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Akademik Yaklaşım Dergisi, Sayı.1, S.114-133.

Duru, E. (2004). Öğretmen Adaylarında Empati -Yardım Etme Eğilimi İlişkisi Ve Yardım Etme Eğiliminin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.15, S.31-41.

Düğer, İ.H. Ve Dulupçu, M. (2001). İktisada Giriş. 2.Baskı, Graphis Matbaa, İstanbul.

Efil, İ.(1998). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Vipaş Yayıncılık, Bursa.

Eğilmez, M. (28 Eylül 2009). Çin'de Kapitalizm, Radikal, 23.02.2016, [Http://Www.Radikal.Com.Tr/Yazarlar/Mahfi-Egilmez/Cinde-Kapitalizm-946943/](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/mahfi-egilmez/cinde-kapitalizm-946943/)

Ellis, D.G. & Maoz, I. (2003). A Communication And Cultural Codes Approach To Ethnonational Conflict. The International Journal Of Conflict Management, Vol.14, Pp.255-272.

Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.162, S.152-176

Eraslan, L. (2003). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. Sayı.1, S.1-32

Ercan, Ü. (2010). Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve Abd Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Erdem,O., Ve Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.29, S. 198-213.

Erdener, S. (2003).Dönüştürücü Liderliğin İşletmenin Başarısındaki Rolü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Erdoğan, İ. (1983). İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres Ve Çözüm Yolları. Mess Yayanları, Ankara.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, Yenilenmiş 4. Basım, İstanbul.

Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Der Kitap Evi, İstanbul.

Eren, E. (1998). Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, Yenilenmiş 5. Basım, İstanbul.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları. İstanbul.

Eren, M.Ş. Ve Titizoğlu, Ö.Ç. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.27, S.275-303.

Ergül, H.F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.18, S.92-105.

Erkmen, T. (2010). İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma-Örgüt Kültürü. Beta Basım A.Ş. İstanbul.

Erkuş, A. (2011). Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci. (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, Sayı.1, S. 121-136.

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi Ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.31, S.199-223.

Eryılmaz, F.A. (2002). Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi İle Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eser, R. Ve Toıgonbaeva, D. (2011). Psikoloji Ve İktisadın Birleşimi Olarak Davranışsal İktisat. Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.1,S.287-321.

Freedman, J.,Sears, D. & Carlsmith, J. (1976). Social Psychology, Prenticehill. Goffee, R. & Gareth, J. (2005). Managing Authenticity: The Paradox Of Great Leadership. Harvard Business Review, Vol.12, Pp.86–94.

Gök, S. (2009). İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma’’ Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı.2, S.588- 604.

Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Gölbaşı, F. (2008). Vizyon Ve Misyon. Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.61-85.

Gül,H.,Ve Gökçe,H. (2008).Örgütsel Etik Ve Bileşenleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.1, S.377-389.

Gündüz, Ş. (2010). Kontrol Liderin Elinde Mi? Girişimci Okulundan Cevap, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.11, S.212-222.

Güner, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı Ve Kamu Yönetim, Türk İdare Dergisi, Sayı.446, S.62-78

Güney, S. (1998). Davranış Bilimleri Ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü, Ankara.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı.1, S.48-75.

Gürbüz, S. Ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.2, S.174-190.

Gürkan, G.Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.

Güzel, T. Ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı.2, S.279-296.

Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte Liderin Rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı.1, S.845-875

Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. Gaziantep Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.1, S.217-230.

Halis, M. Ve Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. Sayı.2, S.101-123.

Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (1997). The Work Of Leadership. Harvard Business Review, Vol.1, Pp.124-135.

Henriksen, K. & Dayton.E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. Health Services Res. Vol.41, Pp.1539-1554.

Ilies, R., Morgeson, F.P, & Nahrgang. J.D. (2005). Authentic Leadership And Eudaemonic Well Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. The Leadership Quarterly, Vol.3, Pp.373-394.

İpek, M. Ve Özbilgin, İ.G. (2015). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili- Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.13, S.129-149.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:11, S.160- 177.

İşseveroğlu, G. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Etik. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Sayı.2, S.55-67.

Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture And Innovativeness In Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol.2, Pp. 153-168.

Kaçmazoğlu, H.B. (2002) .Doğu-Batı Çatışması Açısından Globalleşme. Eğitim Araştırmaları, Sayı:6, S.44-55.

Kahana, E., Bhatta, T., Lovegreen, L.D. & Midlarsky, E. (2013). Altruism, Helping and Volunteering: Pathways to Well-Being In Late Life, Jaging Health Review, Vol. 1, Pp. 159-187.

Kalaycı, Şeref, (2005). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanter R. Moss, B. Stejn, A. & Todd, D. (1992). Jick, The Challenge Of Organizational Change, The Free Press, New York.

Karaçor, S. Ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, İİB Sosyol Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.8, S.97-117.

Karadağ, E. Ve Mutaftçılar, I. (2009). Prososyal Davranış Ekseninde Özgencilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.8, S.41-69.

Karadal, H. (2002). Küreselleşme Sürecinde Kobi Yöneticilerinin Profili Üzerine Bir Araştırma. 21. Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu. Doğu Akdeniz Üniversitesi, Mayıs 2002,

Karadeniz, O. (2011). Türkiye'de Atipik Çalışan Kadınlar Ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik. Disk Birleşik Metal-İş Sendikası Çalışma Ve Toplum, Ekonomi Ve Hukuk Dergisi, Sayı.2, S.83-127.

Karagöz, L. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı; İstanbul.

Karaman, M. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri Ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. Verimlilik Dergisi, Sayı.3, S.9-36.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Sayı.15, S.265-283.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M.K. Ve Çınar,O. (2009). Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı.63, S.59-76.

Karaçor, S. Ve Şahin, A.(2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırmalar Dergisi, Sayı:8, S.97-117.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderler. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.16, S.443-465.

Karylowski, J. (1982). Two Types Of Altruisticbehavior: Doinggoodtofeelgoodortomaketheotherfeelgood – Cooperation And Helping Behavior: Theorie And Research. Academic Press, Academic Press Review.

Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi, Sayı.155, S.119-143.

Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik Ve Liderler. Kal-Der Yayınları, İstanbul.

Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.1, S.1-10.

Kıdder, D.L. & Parks, J.M. (2001). The Soldier: Who İs S(He)?. Journal Of Organizational Behavior, Vol.22, Pp.939-959.

Kılıç, R. Keklik, B. Ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci Ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Sayı.2, S.249-268.

Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kocabaş, İ. Ve Yörük, S. (2001). Eğitimde Demokratik Liderlik Ve İletişim. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.1 S.225- 234.

Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği, 1. Baskı Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. 6.Baskı Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. 9.Baskı Beta Yayınları, İstanbul.

Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı. 53, S.75-98.

Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S.A.Ve Işın, F.B. (2009). Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar. Siyasal Kitabevi. İstanbul,

Koşar, S. Ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı.4, S.581-603.

Kotler, P. (2012). Soru Ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri. 3.Baskı, Çev: Ümit Ş. Optimist Yayınları. İstanbul.

Kuşlu, M. (2008). Yönetimde Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Kumkale, İ. (2007). İşletme Yönetimi – Genel İşletmecilik Yaklaşımı Ve Yeni Yaklaşımlar. 1. Baskı, Abp Yayınevi, Trabzon.

Kumru, A., Carlo, G. & Edwards, C. P. (2004). Osdların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel Ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi", Türk Psikoloji Dergisi, Sayı.54, S.109-125.

Kurt, Ü. (2003). Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara.

Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik -Bir Uygulama- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

Kutunis, R.Ö. (2010). Örgüt Kültürü. Sakarya Kitabevi, Sakarya

Kutunis, R.Ö. Ve Mesci, M. (2013). Bilgi Yönetimi İle Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Sayı.3, S.367-381.

Leblebici. D.N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı.21, S. 99-108.

Leithwood, K & Jantzi, D. (2000). The Effects Of Transformational Leadership On Organizational Conditionsand Student Engagement With School. Journal Of Educational Administration, Vol. 38, Iss. 2, Pp. 112 – 129.

Lunenburg, F.C. (2011). Self-Efficacy İn The Workplace: Implications For Motivationand Performance. International Journal Of Management, Business, And Administration Vol.1, Pp.1-6.

Macit, M. (2010). Geleneksel Hayır Anlayışının Modern Görünümleri: Kermesler. Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (Taed), Sayı.42, S.175-190.

Memduhoğlu, H.B. (2008). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı.2, S.137-153.

Murat, G., Ve Açıkgöz, B. (2008). Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. Kamu-İş Dergisi, Sayı.2, S.153-171.

Osterloh, M., Frey, B.S., (2003) “Corporate Governance For Crooks? The Case For Corporate Vitue” , Zew Working Paper, Numara:164, S:1-8.

Müftüoğlu, T. (2003). İşletmeciliğe Giriş. Durukan, T. (Ed). Girişimciler İçin İşletme Yönetimi. 1.Baskı, S:1-53

Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönetimi Ve Örgütsel Faktörler. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.2, S.211-230.

Nişancı, Z.N. (2012). Toplumsal Kültür - Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, Sayı.1, S.1279-1293.

Noe, R.A. (1999). İnsan Kaynağının Eğitim Ve Gelişimine Giriş. (C.Çetin Çev.). 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Nur, Y.A. (1998). Charismaand Managerial Leadership: The Gift That Never Was. Business Horizons, Sayı.41, S.19-26.

Ogelman, H.G. Ve Canbeldek, M. (2016). Anne-Baba-Öğretmen Görüşlerine Göre Küçük Çocukların Olumlu Sosyal Davranışları Ve Anne-Baba-Çocuk Olumlu Sosyal Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.1, S.96-111.

Ofluoğlu, G., Arslan, G., Ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi. Kamu İş Dergisi, Sayı:4, S.1-19.

Ofluoğlu, G Ve Balcı, A.İ (2016). Küreselleşme, Bilgi Toplumu Ve Çalışan Yoksullar. Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi, Sayı.11, S.56-75.

Onaran, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme. 2.Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara.

Organ, D.W. (1988). A Restatement Of The Satisfaction-Performance Hypothesis. Journal Of Management, Vol.14, Pp.547-557.

Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance Review, Vol.10, Pp.85-97.

Osterloh, M. & Frey, B.S. (2003). Corporate Governance For Crooks? The Case For Corporate Vitue, Zew Working Paper, Vol.164, Pp.1-8.

Ölçer, F. (2008). Dönüşümcü Liderlik. A. Özyılmaz ve Ferit Ölçer (Ed.). Güncel Yönetim Ve Organizasyon Yaklaşımları. S.127-183, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Önen, L. (2008). Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Öneren, M. (2012). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.7, S.163-178.

Özalp, İ. Ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.4,S.207-227.

Özalp, İ., Tonus, H.Z. Ve Sarıkaya, M. (2008). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.1, S.69-84.

Özbek, M.F. (2011). İnsan Kaynağının Eğitimi Ve Eğitim Yönetimi. U.Dolgun (Ed), İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı), S.117-136, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Özcan, A. (2016). Türkiye’de Okul Öncesi Dönemde Prososyal Davranışlar İle İlgili Yapılan Yüksek Lisans Ve Doktora Tezleri İle Makalelerin İncelenmesi. The Journal Of Academic Social Science Studiesi Sayı.51, S.489-504.

Özcan, E.D. (2011). Örgüt Yapısı Ve İş Tatmini. Beta Yayınları, İstanbul.

Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.20, S.117-135.

Özgen, E. (2003). İletişim Ve Liderlik. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı.18, S.99-119.

Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Sorunlar Ve Örgüt Kültürünün Korunmasında Ve Geliştirilmesinde Uygulanacak Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.437-472.

Özmutaf, N.M. (2007). Liderliğin Örgütsel Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.6, S.83-98.

Öztürk, A. (2011). Pazarlama İlkeleri. 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Öztürk, M. B. (2004). Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları. III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi Kitapçığı, Kırşehir.

Öztürk, M.B. Ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.14, S.395-411.

Özutkan, H. Ve Çetinkaya, M. (2012). Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı.41,S.142-161.

Pasmore, W. (2014). Developing A Leadership Strategy-A Critical Ingredient For Organizational Success. Center For Creatice Leadership Review, Vol.8, Pp. 1-28.

Pelit, E., Keleş,Y. Ve Çakır,M. (2009). Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Sayı.2, S.19-30.

Peters, T.J. Ve Waterman, R.H. (1995) Yöneltilme Ve Yükseltme Sanatı-Mükemmeli Arayış. Çev: Selami S. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Pehlivan, İ. (1998).Yönetimsel, Mesleki Ve Örgütsel Etik. Pegem Akademi, Ankara.

Polat, M. Ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Savunma Bilimleri Dergisi. Sayı.1, S.145-172.

Pooper, M., Mayselless, O. & Castelnovo, O. (2000). Leadership Quarterly, Elsevier Science Inc. Vol.11, Pp. 267–289

Popper, M., Ofra, M. & Omri, C. (2000). Transformational Leadership And Attachment. The Leadership Quarterly, Vol. 2, Pp. 267–289.

Ramazanoğlu, F. Ve Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramı. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Sayı.1, S.53-56.

Robbins, S. & Coulter, M. (2002). Management Prentice Hall Inc. New Jersey.

Rogers, L. (1996). İlke Ve Yönetimleriyle Pazarlama. Çev: Anapa, T., Epsilon Yayıncılık, İstanbul

Rue, L.W. & Byars, L.L. (2003). Decision Making Skills. Management Skills And Application Mcgraw Hill.

Sabuncuoğlu, Z. (1974). Modern İşletmelerde Haberleşme Sorununun Analizi. Bursa İnsan Ve Toplum Bilimi Araştırmaları Dergisi, Sayı.1, S. 138–161.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul

Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne

Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü Okul Liderliği İle Etik İklimi Arasındaki İlişki. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Sayı.2, S.1113-1152.

Sarıyer, N. (2011). Hayırsever Tüketici Davranışı: Çanakkale Örneği. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, Sayı.2, S.255-268.

Saylı, H. Ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.30, S.193-210.

Saylı, H. Ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Ve Yeni Perspektifler. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Serinkan, C. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler. Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.28, S.38-50.

Serinkan, C. (2007). İnsan Kaynakları Eğitimi Ve Eğitim Yönetimi. U.Dolgun, (Ed), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ss:113-139, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Shamir, B. & Howell, J.M. (1999). Organizational And Contextual Influences On The Emergence And Effectiveness Of Charismatic Leadership. Leadership Quarterly, Vol. 2, Pp. 257-283.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedent, Journal Of Applied Psychology, Vol.68, Pp.653-663.

Sezgül, İ. (2010) Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. Toplum Bilimleri Dergisi, Sayı.4, S.239-251

Solomon, M.R. (1995). Consumer Behaviour, Second Edition, New Jersey.

Sönmez, A. Ve Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. Maliye-Finans Yazıları Dergisi, Sayı.92, S.51-90.

Sönmez, P. (2006). Küreselleşme, Avrupa Birliği Ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm. Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, Sayı.3, S.177-198.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkileri Ve Yönetimsel Etkinlik. Maliye Dergisi, Sayı.159, S.21-35.

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. Ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini

Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.1-23.

Şen, Y. Ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı.66. S.97-117.

Şeşen H. Ve Basım, H. N. (2006a). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.11. S. 159- 168.

Şeşen, H. Ve Basım, H. N. (2006b). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 4, S. 83-101.

Şeşen, H. (2014). Örgüt Kültürü. Ü. Sığrı Ve S.Gürbüz (Ed.). Örgütsel Davranış. (596-623), Beta Basım A.Ş, İstanbul.

Şimşek, H. (2002). Liderlik. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları, Meb Yayınevi, Ankara, S.90-98.

Şimşeker, M. Ve Ünsar, S. (2008). Küreselleşme Süreci Ve Liderlik, Journal Of Yasar University, Sayı.9, S.1029-1045.

Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Sayı.2, S.33-47.

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Sayı.31, S.121-144.

Taş, A., Çelik, K. Ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, S.85-98.

Taş, Y. (2002). Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Tasarımı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Taşgıt, Y.E. Ve Ergün, E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular. Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı.26, S.85-111.

Telli, E. Ünsar, A.S., Ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. Electronic Journal Of Vocational Colleges, Sayı.2, S.135-150.

Tengilimoğlu, D. (2005).Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. (Www.E-Sosder.Com). Sayı. 14, S.1-16.

Telman, N. Ve Ünsal, P. (2005). İnsan İlişkilerinde İletişim, İstanbul, Epsilon Yayıncılık. İstanbul.

Terzi, A.R. (2000). Örgüt Kültürü. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tokat, B., Ve Şerbetçi, D (2001). İşletmecilik Bilgisi. Avcı Ofset, İstanbul

Top, S. Ve Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.7, S.97-110.

Tosun, K. (1990). Yönetim Ve İşletme Politikası. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Töremen, F. Ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği) Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.28, S.27-39.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim Ve Liderlik. Sayıştay Dergisi, Sayı.80, S.57-83.

Tunçsiper, B., Ve İlban, M.O., (2006). Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 1, S.225-244.

Tural, N.K. (2004). Küreselleşme Ve Üniversiteler, 1. Baskı, Kök Yayıncılık. Ankara.

Turan, S., Durceylan, B. Ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı.2, S.181-202.

Tutar, H. Ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Siyasal Bilimler Dergisi, Sayı.2, S.195-218.

Tüsiad-Kalder (1996). Tüsiad - Kalder Öz Değerlendirme El Kitabı. İstanbul.

Uğurluoğlu, Ö. Ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı.2, S.121-156.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin Ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.2, S.28-42.

Unutkan, G.A. (1995). İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik Ve Ahlak. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, S.39-50.

Uzmen, S. Ve Mağden, D.(2002).Okulöncesi Eğitim Kurumlarına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Prososyal Davranışlarının Resimli Çocuk Kitapları İle Desteklenmesi. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.15, S.193-212.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. Ve Ersun, O. (2000). Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:4, İstanbul

Ünal, M. (2012). Stratejik Yönetim Ve Liderlik. Beta Basım A.Ş. İstanbul.

Ünsalan, E. Ve Şimşeker, B. (2014). Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Vroom, V.H. & Jago. A.G. (2000). Leadership And Decision Making Process. Organizational Dynamics, Situational Approaches To Leadership Review Vol.4, Pp.321-335.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang,D. & Wu, Y. (2012). Impact Of Authenticleadership On Performance: Role Of Followers. Positive Psychological Capital, And Relational Processes. Journal Of Organizational Behavior,

Wuthnow, L. S. (1991). Acts Of Compassion: Caring For Othersand Helping Ourselves, Prince University Press. 1991.

Yavan, Ö. (2012). Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi Ve Senaryolar. Kamu-İş Dergisi, Sayı.2, S.101-135.

Yavuz, E. (2009). İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı.2, S.51-69.

Yeni, K., Esmer, S. Ve Bilgin, İ. (2016). Türkiye’de Limanlar İçin Fiyatlandırma Faaliyetine Etki Eden Yasal Faktörler, V. Ulusal Lojistik Ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı, S.73-84,Mersin.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın Ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.12, S.109-120.

Yıldız, S. Ve Ünlü, A. (2011). Kurumsal Teori Bağlamında Ab Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim. Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı.1, S.216-237.

Yılmaz, H. Ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Sayı.17, S.145-158.

Yiğit, S. Ve Yiğit, A.M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 38, S.119-136.

Yener, S. (2016). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken İlişkisi, Konya Örneği. Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.32, S.168-187.

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi Ve Bilgi Yönetimi, 2023 Dergisi, Sayı.20, S.57-96.

Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.2, S. 147-168.

Yeşiltaş, M., Kanten, P. Ve Sormaz,Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı. 2, S.333-350.

Yıldız, E. (2010). Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yıldız, S., Taştan, B. İ. Ve Yıldırım, F. (2012).Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.1, S.215-233.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sayı.1, S.17-21

Yukl, G.(1998). Leaders İn Organizations. Pearson Education Inc. New Jersey.

Yulk, G.(1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses İn Transformational And Charismatic Leadership Theories. Leadership Quarterly, Vol.10, Pp.285-305.

Yulk, G.(2001). Leadership In Organizations. National College For School Leadership, Vol.24, Pp.104-119.

Yüksel, M. (2002). Modernleşme Bağlamında Hukuk Ve Etik İlişisine Sosyolojik Bir Bakış. Siyasal Bilimler Dergisi, Sayı.1, S.176-195

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitapevi, Ankara.



Değerli Çalışanlar;

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, **“Tehlikeli iş kollarında; dönüşümcü liderlik modelinin, prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi”**dir. Çalışmanın başarıya ulaşması vereceğiniz **cevapların samimiyetine ve doğruluğuna bağlıdır**. Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi bilimsel amaçlı olduğu için **isim veya firma ismi istenmemektedir**. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz. Bu bilimsel çalışmaya sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

AHMET SARNIÇ
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
ahmetsarnic@gmail.com

I-GENEL SORULAR

1- Cinsiyet

- Kadın Erkek

2- Medeni Durumunuz

- Evli Bekar

3- Yaşınız

- 18-25 26-34 35-44 45-54 55 ve üzeri

4- Kıdem Yılıınız

- 0-5 Yıl 5-10 Yıl 10-15 Yıl 15-20 Yıl 20 ve üzeri

5- Büyüdüğünüz / Yaşadığınız Yerleşim Birimi

- Köy Belde İlçe Şehir Büyükşehir

6- Eğitim Durumunuz

- İlkokul Ortaokul Lise Önlisans (2Yıllık) Lisans(4Yıllık)

7-Aylık Gelir Düzeyiniz

- 1000TL-1500TL 1500TL-2000TL 2000TL-2500TL
 2500TL-3000TL 3000TL ve Üzeri

8- Çalıştığınız sektör

- Mermer Çimento Bor Mineralleri

1-HİÇBİR ZAMAN**2-NADİREN****3-BAZEN****4-SIKLIKLA****5-HER ZAMAN**

		1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
	Açıklamalardan birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlışlığı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.					
	<u>II-PROSOSYAL DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ</u>					
1	Yöneticilerimin benden bekledikleri görev ve sorumluluklarımın üzerinde yoğun çaba göstererek çalışıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Üretim için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-	Çalışırken belirlenmiş olan iş standartlarına göre davranıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşim için, sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşim amacı doğrultusunda, benden beklenenleri yerine getirmenin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar işimle ilgilenmeyi tercih ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İş konusunda benden beklenen üretim standartlarının neler olduğunu ayrıntılı bir şekilde biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile kurumuma seve seve yardımcı oluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	Görevimi yerine getirirken, çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumun yararı için, seve seve fazladan çaba harcıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kurum için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Görev kapsamım dışındaki konularda mesai arkadaşlarıma yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İş esnasında görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Benden istenmese bile, aramıza yeni katılan personele kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Açıklamalardan birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız .	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
	<u>III-LİDERLİK ÖLÇEĞİ</u>	1	2	3	4	5
1	Liderimiz, onun yanında olmamız için bizi güdüler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Liderime olan inancım tamdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Liderimle birlikte çalıştığım için gurur duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Liderimiz ne yapıldığını ve ne yapılması gerektiğini birkaç basit kelime ile açıklar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Liderimiz gelecekte nelerin başarılacağına ilişkin vizyonunu paylaşır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Liderimiz işimizdeki anlamı keşfetmemiz konusunda bize destek olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Liderimiz eski problemler hakkında yeni şekillerde düşünmemiz için bize olanak sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Liderimiz kafa karıştırıcı konulara yeni bakış açısıyla bakmamızı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Liderimiz daha önceden hiç sorgulamadığımız fikirler hakkında düşünmemizi söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Liderimiz kendimizi geliştirmemiz için bize yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Liderimiz yaptıklarımız hakkında ne düşündüğünü bilmemize izin verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Liderimiz reddedilmiş görünen kişilere kişisel ilgi gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VARSA EĞER, ANKET HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNİZ;

