



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT
BOYUTLARINA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Yılmaz AĞCA

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT – 2014



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT
BOYUTLARINA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Yılmaz AĞCA

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT – 2014

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT
BOYUTLARINA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 05/12/2014

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç.Dr. Kubilay ÖZYER

Üye: Yrd.Doç.Dr. Musa Said DÖVEN

Üye : Yrd.Doç.Dr. Yusuf TEMUR

Üye :

Üye :

İmzası

K. Özyer
M. Said Döven
Y. Temur

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 28.11.2014 tarih ve 37/22 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali AÇIKEL

Enstitü Müdürü

Enstitü Müdürü:

Mühür
İmza

ETİK SÖZLEŞME

T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(29/12/2014)

Yılmaz AĞCA

TEŞEKKÜR

Bir araştırmanın sonucunu görmek insana farklı bir mutluluk yaşıyor. Bir işin sonucuna ulaşmak bir fidanın yetişip ağaç olması meyve vermesi gibidir. Meyveye tadını veren bulunduğu toprak ve sulandığı sudan çok harcanan çabadır. Çalışmamı sonlandırdığım şu günlerde benzer bir hazzın mutluluğunu yaşıyorum.

Çalışmayı gerçekleştirme sürecinde konuyu belirlememden sonuçlandırdığım zamana kadar birçok kişinin desteğini aldım. Yoğun çalışma temposu içerisinde değerli vaktini bana ayıran tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Musa Said Döven hocama desteklerinden dolayı çok teşekkür ediyorum.

İstatistiksel analiz konusunda yardımlarını aldığım değerli arkadaşım Öğr. Gör. Osman Demir hocama, teşekkürlerimi sunuyorum.

Anketlerin uygulanması konusunda işletmelerinin kapılarını bizlere açan yönetici arkadaşım Rabia Ağca hanımefendiye, araştırmaya katılan ve desteklerini sunan şirket çalışanlarına teşekkür etmek istiyorum.

Ayrıca stresli çalışma süreci içerisinde yanımda olmuş ve gönülden desteklerini aldığım aileme teşekkür ederim. Çalışmanın faydalı olmasını dilerim.

Yılmaz AĞCA

04.12.2014
Niksar / Tokat

ÖZET

Çalışanların işi gerçekleştirmede yüksek verimlilik göstermeleri işletmenin genel performansına etki etmektedir. Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. ÖVD organizasyonun genel performansına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların bu davranışları sergilemelerine neden olan faktörlerin bilinmesi organizasyonlar açısından önemli olmaktadır. Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışı bu faktörlerden biri olma niteliğindedir.

Çalışma ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların ÖVD'si üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla ulusal çapta faaliyet göstermekte olan zincir bir işletmenin, Ege bölgesi mağazaları çalışanları analize tabi tutulmuştur.

Liderlik davranışı ve alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kullanılan regresyon analizi sonucunda liderlik davranışının ÖVD üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu bulgusuna erişilmiştir. Liderlik davranışının alt boyutları olan işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarından sadece üretim odaklı liderlik davranışının ÖVD üzerinde etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Demografik faktörlere göre yapılan analizlerde kadınların erkeklere oranla ÖVD'nin diğerkâmlık alt boyutunu daha çok sergilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Davranışı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Üretim Odaklı Liderlik, İşgören Odaklı Liderlik, Değişim Odaklı Liderlik

ABSTRACT

Employee's high productivity affects the general performance of an enterprise. Beyond the expected characterized behavior of the employees in the organization, their useful behavior is characterized as organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior is a term related to performance. OCB makes positive contribution to general performance of organization. It is very important to know the factors that cause the style of employees' behavior. Leadership behavior of managers presents one of the factors. For this purpose, employees' working in a chain business enterprise located in the Aegean region has been analyzed.

Simple linear regression and multiple regression were used determine for the effect on the dependent variable and independent variables.

In the result of study, finding that leadership behavior is positively correlated with organizational behavior in medium level was attained. Linear regression results also showed that leadership has the effect on OCB. Findings demonstrate that only Production-Oriented leadership, which can be identified as the subordinate dimension in all of the leadership subordinate, effects OVD directly and positively. Another result show that women exhibited more altruism which is subordinate dimension of OCB than men.

Keywords: Leadership Behavior, Organization Citizenship Behavior, Production-Oriented Leadership, Employee-Oriented Leadership, Change-Oriented Leadership

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME	I
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	X
GİRİŞ.....	1
1. LİDERLİK	5
1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ	10
1.2.1. Özellikler Teorisi	10
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	12
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	13
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	14
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	15
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	16
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	18
1.2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	20
1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	21
1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi	24
1.2.4. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	27
1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik	29
1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik	31
1.2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımları.....	33
1.2.5.1. Karizmatik Liderlik	34
1.2.5.2. Etik Liderlik.....	35
1.2.5.3. Hizmetkâr Liderlik	36
1.2.6. Araştırma Modeline İlişkin Liderlik Yaklaşımları	37
1.2.6.1. İşgören Odaklı Liderlik.....	39
1.2.6.2. Üretim Odaklı Liderlik	40
1.2.6.3. Değişim Odaklı Liderlik	41
1.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	42
1.4. LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE ÖRGÜTE SAĞLADIĞI KATKILAR	45
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	48
2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	48
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR.....	50
2.2.1. Chester Barnard	50

2.2.2. Fritz Roethlisberger ve William J. Dickson	51
2.2.3. Alvin Gouldner.....	51
2.2.4. Peter Blau	51
2.2.5. Daniel Katz ve Robert Kahn	52
2.2.6. Dennis Organ.....	54
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖZELLİKLERİ	55
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	56
2.4.1. Özgeçicilik / Diğerkâmlık /Diğerlerini Düşünme (Altruism)	57
2.4.2. Nezaket (Courtesy).....	58
2.4.3. Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci (Conscientiousness).....	59
2.4.4. Sivil Erdem / Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue).....	60
2.4.5. Centilmenlik / Gönüllülük (Sportmanship)	61
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ VE ÖRGÜTE SAĞLADIĞI KATKILAR	61
2.5.1. Çalışan Performansı	63
2.5.2. Kaynakların Verimli Kullanılması	64
2.5.3. Çatışmaların Azalması ve Örgütiçi Uyum	65
2.5.4. İş Tatmini ve Motivasyon	65
2.5.5. Örgütiçi Stres	66
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	67
2.6.1. Kişilik Özellikleri	67
2.6.2. Örgütsel Faktörler	68
2.6.3. İşin Özellikleri.....	69
2.6.4. Lider Davranışları	70
2.7. LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ	71
3. LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT BOYUTLARINA	
ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	75
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	75
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	76
3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ	79
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	79
3.4.1. Kullanılan Ölçekler.....	80
3.4.2. İstatistiksel Analiz	82
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	87
3.5.1. Liderlik Davranışının ÖVD Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular	91
3.5.2. Liderlik Davranışı ile ÖVD Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular.....	88
3.5.3. Demografik Faktörlere Göre Bulgular	94
3.5.4. Hipotezlerin Durumu	105
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKLAR.....	112
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	131

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Mağaza Çalışan Sayıları ve Geçerli Katılımcılar.....	79
Tablo 3.2: Liderlik Davranışı Ölçeği Soru Dağılımları	81
Tablo 3.3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Soru Dağılımları.....	81
Tablo 3.4: Liderlik Davranışı Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha Katsayıları.....	83
Tablo 3.5: ÖVD Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha Katsayıları	83
Tablo 3.6: Alpha Katsayısı ve Güvenilirlik Durumu	83
Tablo 3.7: Kategorize Edilen Yaş Değişkeni için Grupların Homojenlik Testi.....	84
Tablo 3.8: Kategorize Edilen Eğitim Durumu Değişkeni için Grupların Homojenlik Testi.....	85
Tablo 3.9: Kategorize Edilen Eğitim Çalışma Yılı Değişkeni için Grupların Homojenlik Testi	85
Tablo 3.10: Kategorize Edilen Eğitim Mağaza Değişkeni için Grupların Homojenlik Testi	86
Tablo 3.11: Liderlik Davranışı Ölçeği ve ÖVD Ölçeği Alt Boyut Ortalama Puanları ve Standart Sapmalar	87
Tablo 3.14: Pearson Korelasyon Katsayısı ve İlişki Durumu	88
Tablo 3.15: Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Katsayısı.....	89
Tablo 3.16: Liderlik Davranışı Ölçeği ile ÖVD Ölçeği Alt Boyutlarına Ait İlişki ve Korelasyon Katsayıları	90
Tablo 3.17: Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Katsayıları	91
Tablo 3.12: Doğrusal Regresyon Analizinde ÖVD ile Liderlik Bağımsız Değişkeni İlişkisi.....	91
Tablo 3.13: Doğrusal Regresyon Analizinde ÖVD ile Liderlik Davranışı Alt Boyutlarının İlişkisi	93
Tablo 3.18: Örneklemeye Ait Demografik Dağılımlar	94
Tablo 3.19: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	95

Tablo 3.20: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Liderlik Davranışı Ölçeği Üretim Odaklı Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	96
Tablo 3.21: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Liderlik Davranışı Ölçeği Değişim Odaklı Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	98
Tablo 3.22: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Diğerkâmlık Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	99
Tablo 3.23: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Vicdanlılık Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	100
Tablo 3.24: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Nezaket Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	101
Tablo 3.25: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Centilmenlik Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	103
Tablo 3.26: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Sivil Erdem Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı	104
Tablo 3.27: Hipotezlerin Durumu	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Özellikler Teorisi	11
Şekil 1.2: Yönetim Tarzı Matriksi.....	16
Şekil 1.3: X Teorisi ve Y Teorisi	18
Şekil 1.4: Durumsallık Teorisi	20
Şekil 1.5: Fiedler Liderlik Modeli.....	23
Şekil 1.6: Amaç-Yol Teorisi	26
Şekil 3.1: Araştırma Modeline Ait Hipotez 1 Grafiği	78
Şekil 3.2: Araştırma Modeline Ait Hipotez 2,3,4 Grafiği	78
Şekil 3.3: Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Serpilme Diyagramı.....	89
Şekil 3.4: Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı.....	92

KISALTMALAR LİSTESİ

β : Beta Regresyon Katsayısı

Ed: Editör

OCB: Organizational Citizenship Behavior

OCB-I: Organizational Citizenship Behavior Interpersonal

Ort: Ortalama

Övd: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

bkz: Bakınız

r : Korelasyon Katsayısı

SS: Standart Sapma

vd: ve diğerleri

GİRİŞ

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için kişiler ya da kurumlardan meydana gelmiş yapılardır. Bu yapılar içerisinde bir amaç ve amacın gerçekleşmesi için bir birliktelik söz konusudur. Bu birliktelik, yönlendirilmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yönetim, insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde düzeni sağlama faaliyetleridir. Örgüt yapıları içerisinde yönetme ve yönlendirme faaliyetlerinden sorumlu olan kişiler, yönetici olarak adlandırılmaktadır. Yönetici, makama dayanan gücü elinde bulunduran kişidir. Yönetici elindeki yetki ile çalışanlara iş yaptırma gücüne sahip olmasına rağmen yöneticilerin sahip olduğu bu yetki, her zaman çalışanlardan beklenen performansı göstermelerini sağlayamamaktadır.

Örgütlerin ya da işletmelerin çalışanlardan daha yüksek performans bekleyişi, insanlık tarihin her döneminde var olmuş olan liderlik kavramının bilimsel yönetim anlayışına girmesine neden olmuştur. Lider sadece resmi yetki ile değil, sahip olduğu bazı yetenekler ve beceriler ile takipçilere iş yaptırabilen onları yönlendirebilen, davranışlarını etkileyebilen kişidir. Başlangıçta doğuştan geldiği savunulan, günümüzde ise öğrenilebileceği savunulan bu davranışlar, çalışanlara performans bağlamında zorunlu yapılması gereken görevlerden daha fazlasını yaptırabilmektedir. Yöneticilerin aynı zamanda lider vasıflarına sahip olmasının öneminin fark edilmesi, bu kavramın iş dünyasında ve akademik çevrede araştırılmasına ve üzerinde durulmasına neden olmuştur. Günümüzde de devam eden birçok çalışma liderin davranışlarının örgütsel ve kişisel pek çok faktör üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar liderin; çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel yaratıcılığı, performansı, tükenmişlik düzeyleri, iş doyumu gibi pek çok tutum ve davranışları üzerindeki etkileri hakkında

olmuştur (Hardy, ve diğeri, 2010, s. 22). Bu araştırmalar örgütü veya bölümü yöneten kişinin tutumunun çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bulguların bu yönde olması liderlik konusunun önemini ve güncelliğini sürekli yüksek tutmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı da liderin davranışlarının etkilediği düşünülen kavramlardan biri olmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan kavram; biçimsel ödül sistemi tarafından açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgüte olumlu katkılar sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Farh, Zhong ve Organ, 2004, s. 241).

ÖVD kavramının ortaya çıkması ve çok önemli bir performans göstergesi olduğunun anlaşılmasından sonra, bu davranış biçimini etkileyecek değişkenler araştırılmıştır.

ÖVD 1980'lerde ortaya çıkmış çalışanların örgütteki görev tanımlamalarının ötesinde, örgüte faydalı olabilecek örgüt içi davranışları tanımlayan bir kavramdır. Bu kavram çalışanın yeni işe başlayan bir kişiye yardım etmesinden, işletmeyi sahiplenip korumasına kadar birçok davranışı içine almaktadır. ÖVD çalışanların işletme için birer örnek vatandaş olduğunun göstergesi ve başarının da kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle her örgüt için örgüt içerisindeki bireylerin bu davranışları göstermesi oldukça önem teşkil etmektedir.

Bu çalışma ile örgüt performansı ile ilişki olduğu düşünülen ÖVD ile liderlik davranışı arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Yöneticilerin göstermiş olduğu farklı liderlik davranışlarının ÖVD ile ilişkisi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla perakende sektöründe hizmet vermekte olan bir zincir işletmenin Ege bölgesi mağazaları

çalışanları analize tabi tutulmuştur. Analizde kullanılacak veriyi toplamak için anket kullanılmıştır.

Kültür bölgeler arasında farklılık göstermektedir. Her yöre her bölge kendine has bir kültüre sahiptir. Kültürel farklılık gösteren bölgelerin iş görme biçimleri, çalışanların motivasyon kaynakları ve onları güdüleyen faktörler de farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle dünyanın başka bir bölgesindeki örgütsel psikoloji ile ilgili bir anlayış başka bir bölge de etkili olmayabilmektedir. Aynı biçimde sektörler arasında da farklılık olabilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların farklı kültür ve örgütlerde uygulanması ve benzer bulguların elde edilmesi önemlidir. Liderlik ve ÖVD arasında ulusal ve uluslararası literatürde pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalar değişik ülke ve örgütler üzerine yapılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 514-515). Ülkemizdeki çalışmalar Bölüm 2.7’de verildiği üzere daha çok kamu sektörü ve üretim sektöründe yapılmıştır. Kamu sektörü ve üretim işletmeleri rutin işlerin yoğun olduğu dolayısıyla çalışanın işin icra edilme biçimine etkisinin yüksek olmadığı örgütlerdir. Aynı biçimde yöneticiye düşen rol de sektörler arasında farklılık göstermektedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992, s. 170-173). Bu nedenle yapılacak olan araştırma, gerek özel sektör gerekse perakende işletmesinde yapılacağından dolayı diğer çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Elde edilen bulgular ile yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışının ÖVD’yi nasıl etkilediği saptanmaya çalışılacaktır. Bulgular iş alanında yöneticiler için örgütsel performansla ilişki olan ÖVD kavramının örgüte yerleştirilebilmesi için kaynaklık edecektir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde değişkenler ve çalışmanın iyi anlaşılabilmesi için bilinmesi gereken kavramlar ve bu kavramlarla ilişkili tanımlamalar yer almaktadır.

Birinci bölümde lider, liderlik kavramı ve yönetim bilimindeki gelişimi; kronolojik olarak liderlik teorileri ve bunlara ait kavramlar, lider ve yönetici, yeni liderlik yaklaşımları yer almaktadır.

İkinci bölümde ÖVD kavramı, alt boyutları, kavrama temel oluşturan çalışmalar, ÖVD'nin önemi ve bu kavrama temel oluşturan faktörler yer almaktadır. Ayrıca liderlik davranışı ve ÖVD ilişkisine ait literatür taramasına bu bölümde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemi, liderlik davranışı ve ÖVD'yi ölçmek için kullanılan ölçekler, araştırma örnekleme, kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri ve araştırmaya ait bulgular bulunmaktadır. Bulgular, demografik faktörlere ve ilişkilere göre ele alınmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde çalışmanın kısa özeti, literatüre sağladığı katkılar, uygulayıcılar ve sonraki çalışmalar için öneriler de bulunulmuştur.

1. LİDERLİK

Liderlik kavramı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Literatürde bu araştırmalar, yapıldıkları dönem ve benzerliklerine göre gruplandırılmaktadır. Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için liderlik kavramının bu gelişim süreci ve belli başlı liderlik teorileri ve yeni liderlik teorileri bu bölüm altında verilmektedir. Bunun yanı sıra lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, liderin örgüte sağladığı katkılar bu bölüm içerisinde ele alınacaktır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanlar topluluk halinde yaşayan varlıklardır. Var olduklarından günümüze kadar bu sosyal yapısını sürdürmüşlerdir. İnsanın belki de varlığını bu güne kadar korumasındaki en büyük nedenlerden biri sosyal yaşama diğer bütün canlılardan daha iyi adapte olmasıdır. Bunu yaparken de sahip olduğu muazzam zekâ ve bu zekânın kolektif yaşam içerisinde kullanımını onu diğer bütün canlılardan üstün kılmıştır. Fiziksel olarak birçok canlıdan zayıf olmasına rağmen, topluluk olarak hareket ederek kendisini vahşi doğaya ve daha güçlü canlılara karşı korumuştur. Toplu hareket eden insan; köyler, şehirler kurmuş, tek bir insanın binlerce yılda yapamayacağı işleri, gücünü ve zekâsını birleştirerek kısa sürede gerçekleştirmiştir. Bütün bunlar gerçekleşirken bu sosyal yapı içerisinde bazı insanlar diğerlerini ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmiş, yönlendirmiş ve yönetmiştir. Gruptaki diğer bireyleri yönlendirebilen, amaçların gerçekleşmesi için bir araya getiren, eyleme gruba öncelik eden kişi, lider olarak adlandırılmaktadır (Daft, 2008, s. 4).

Lider, sözcüğü Türkçe ‘de İngilizce ve Fransızca *leader* yani önder kelimesinden türemiştir. TDK sözlüğüne göre önder; gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar olarak tanımlanmıştır (TDK, 2014).

Lider ve liderlik konusu medeniyetin başlangıcına kadar uzanır. Her çağda o çağın yöneticileri, düşünürleri bu konu ile ilgilenmiş ve ilgi duymuşlardır (Eflatun, 2006; Machiavelli, 2014). Liderlik, sanayi devrimi öncesinde genelde askeri ve politik alanda araştırılmasına rağmen, sanayi devriminden sonra büyük işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte işletmecilik alanında da önemli konulardan biri olmuştur (Stone ve Patterson, 2005, s. 1).

Lider ve liderlik, basit olarak düşünüldüğünde bir eyleme ya da gruba öncülük etmek veya bir alanda en önde olmak anlamında kullanılmaktadır. Buna karşın, yönetim alanında tam olarak liderliğin tanımını yapmak için iki anahtar özelliği bir araya getirmek gerekmektedir. Bunlar bir örgütün ya da grubun üyeleri üzerinde etkiye sahip olmak ve grubun amaçlarına ulaşması konusunda yardımcı olmaktır. Bu iki özellik birleştirince liderlik; bir grup ya da örgütü amaçlarına ulaştırmak için üyeler üzerinde etki ve kontrol gösterebilme becerisi olarak tanımlanabilir (George ve Jones, 2011, s. 339). Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili süreci tanımlarken, lider; bir örgütün ya da grubun içerisinde bu etki ve kontrolü sağlayabilen kişi olarak tanımlanabilir (Lee ve Liu, 2011, s. 1-2).

Klasik yönetim araştırmalarının başlaması ile birlikte ilk liderlik araştırmaları da ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu alanda Francis Galton’un 1869’da yayınlanan *Hereditary Genius* çalışması ilklerden kabul edilmektedir. Galton bu çalışmasında liderin doğuştan gelen yani kalıtsal özellikleri üzerinde durmuştur (Derue, Nahrgang, Wellman ve

Humphrey, 2011, s. 7). Bu dönemde başlayan araştırmaların yaygınlaşması ise 20.yy’da olmuştur.

Tarihsel süreç içerisinde her dönemde görülen liderlik konusu, ilk çalışmalarda daha çok fiziksel faktörlere dayanmakta iken; daha sonraki çalışmalarda fiziksel özellikler yerini bilgi, beceri ve karizma gibi faktörlere bırakmıştır (şahin, 2012, s. 142).

20. yy’ın ilk yarısında yapılan liderlik çalışmaları liderin doğuştan gelen zekâ, boy ve kendine güven gibi ayırt edici özellikleri üzerinde durmuştur. Yapılan alışmalar ile liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2010, s. 441). oğunlukta 1920-1930’lu yıllarda yapılan bu çalışmalarda liderin fiziksel görünüşü, sosyal statüsü, duygusal yapısı, konuşma becerisi ve sosyal olabilme özellikleri dikkate alınmıştır (Yrk, Dündar ve Topçu, 2011, s. 104). Fakat yapılan çalışmalar liderin sahip olası gereken özellikleri tam olarak tanımlamakta başarısız olmuştur (Eraslan, 2004b, s. 3). Ayrıca liderlik vasfı olarak belirlenen bir özellik başka bir bireyde gözlenmesine rağmen bunun onu lider yapmadığı saptanmıştır. Değişkenlerin evrensel olmamasından dolayı sonraki süreçte araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine çevirmişlerdir. Araştırmalar liderin sahip olduğu özellikler yerine liderin nasıl davrandığına ve takipçilere odaklanmıştır. Bu durum *Davranışsal Liderlik Yaklaşımını* ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2010, s. 577). Değişen yönetim anlayışlarının ekseninde liderlik çalışmaları da değişim göstermiştir.

Davranışsal liderlik teorileri liderin kendisi kadar takipçilere de ağırlık vermiştir. Bu dönem içerisinde yapılan araştırmalarda, lideri başarılı ve etkin yapan hususun ilk yaklaşımların aksine liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken sergilemiş olduğu davranışlar ve takipçileri ile ilişkileri olduğu savunulmuştur (Koçel, 2010, s. 577).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde önemli etkisi olan *Ohio State* ve *Michigan* üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarında daha çok insan ve görev boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörleri incelenmiştir (Eraslan, 2004b, s. 3). Ekonomik çıkarlar doğrultusunda rasyonel davranmak yerine sosyal ve insancıl ilişkileri tercih eden insanın, sosyal gereksinimlerini karşılamak ve güdüleme, liderin başarı faktörü olarak görülmüştür (Serinkan, 2005, s. 88-89). Liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkıları olan davranışsal liderlik teorilerinin, liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur (Koçel, 2010, s. 583).

Davranışsal liderlik teorilerinden sonra *durumsal liderlik teorileri* ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik teorileri davranışsal liderlik teorilerinin demokratik liderin başarılı olacağı savından farklı olarak, değişik koşullarda koşullara uygun olan liderlik davranışlarının başarılı olacağı fikrini savunmuştur (Koçel, 2010, s. 583). Durumsal liderlik anlayışına göre; takipçiler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşulları liderin davranışlarını etkileyen değişkenlerdir. Bu değişkenler aynı zaman da birbirlerini de etkilemektedirler (Eren, 2010, s. 445). Bu durumda liderlik davranışının başarısı bu değişkenlere göre farklılık gösterebilmektedir.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının doğmasına neden olan düşünce gelişimi, liderlik olgusunun açıklanmasına ve tanımlanmasına da katkıda bulunmuştur (Koçel, 2010, s. 591). 20.yy'ın başından beri devam eden liderlik çalışmaların oluşturduğu bilgi birikimi, günümüzde de güncel olan *dönüşümsel* ve *etkileşimsel* liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Dönüşümcü liderlik terimi ilk olarak Dawston'un 1973'deki *Rebel Leadership* adlı araştırmasında kullanılmasına rağmen (Eraslan, 2004b, s. 3; Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 105), asıl olarak günümüzdeki çalışmaların da temellerinin

dayandığı Burns'un 1978'de yayımlanmış olduğu *Leadership* adlı eseri, bilim dünyasına bu liderlik modelini tanıtmıştır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012, s. 14). Burns, Weber'in *ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından* ve Herbert A. Simon'un *yönetimsel öğretilerinden* yola çıkarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayırımına gitmiştir (Eraslan, 2004b, s. 5). Böylece birbirinin zıttı olduğunu savunduğu iki liderlik tarzını tanımlamıştır. Daha sonra Bass 1985'deki çalışmasıyla Burns'un liderlik teorisini geliştirmiş ve ölçülebilir hale getirmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 105). Bass tarafından ortaya konan bu çalışma, daha sonra Bass ve Avolio'nun birlikte yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayarak dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 262).

Ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar, dönüşümcü liderlik düşüncesi hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında çok büyük bir popülerite kazanmıştır (Gül ve Şahin, 2011, s. 241). Son yıllarda en çok ilgi duyulan liderlik yaklaşımlarından biri de dönüşümcü liderliktir.

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

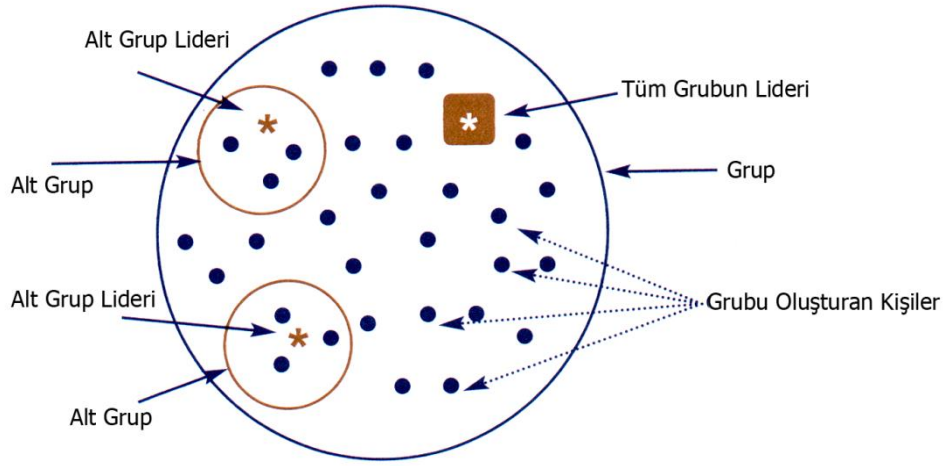
İçinde bulunulan dönemin bilimsel, sosyal ve kültürel değerleri liderlik teorileri ve yaklaşımlarını da etkilemiştir. Günün koşullarına duyarlı ve ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olan bu yaklaşımlar, çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

Büyük liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan geldiği düşünülen ve bu tür liderlerin, başkalarının sahip olmadığı bu özelliklerle dünyaya geldiklerine inanılan, *büyük adam* teorisi ile başlayan bu süreç, 1930-1940 arası grup teorisi, 1940-1950 arası özellikler teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teori, 1960 ve 1970'lerde durumsallık teorisi ve 1980'lerde ise mükemmellik teorisi ile devam etmiştir (Rost, 1993, s. 36; Şahin, 2012, s. 142)

Bu sınıflandırmalar tarihsel gelişim süreci esas alınarak, *Özellikler Teorisi*, *Davranışsal Liderlik Teorisi*, *Durumsallık Teorisi* ve *Dönüştürücü Liderlik Teorisi* olarak ele alınmıştır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Bilimsel yönetim anlayışlarının ortaya çıkışından sonra liderlik konusunu açıklamak ile ilgili ilk olarak ortaya atılan yaklaşım özellikler teorisidir. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu çeşitli özellikler liderlik sürecinin etkinliğini etkileyen en önemli faktördür (Şahin, 2012, s. 144-145). Lideri grup içerisindeki diğer bireylerden ayıran bu özellikler psikolojik testler aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.74).



Şekil 1.1: Özellikler Teorisi (Koçel, 2010, s. 576)

Çoğunluğu 1930-1950 yılları arasında yayınlanan bu çalışmalarda liderlerin cinsiyet, boy, dış görünüm, fiziksel enerji gibi özelliklerinin yanı sıra zekilik, otoriterlik gibi özellikleri de incelenmiştir. O dönemde Gibb (1947), Jenkins (1947) ve Stogdill (1948) tarafında yapılan bazı çalışmalar liderin etkinliğini sağlayan birçok özelliği tespit etmiş olsa da, bu özellikler evrensel genellik taşıyacak düzeye getirilememiştir (akt. House ve Aditya, 1997, s. 410)

Özellikler yaklaşımı çerçevesinde yapılmış olan çalışmalarda, liderin taşıdığı özellikler tespit edilerek, bu özellikleri taşıyan bireylerin önceden belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Böylece grup üyeleri arasından bu tipteki kişiler seçilebilecek ya da herhangi bir birey lider olarak yetiştirilebilecekti (Koçel, 2010, s. 577).

Sanayi devriminden sonra monarşilerin yıkılması ve halktan kişilerin yönetime katılması, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu kanısını değiştirmiştir. Artık toplumun her kesiminden yani aristokrat olmayan kişilerden de lider yeteneklerine sahip kişiler çıkabilmekteydi. Özellikler yaklaşımı, geçmiş dönemlerdeki liderlik fikirlerini değiştirmesine rağmen, liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmıştır.

Sonuç olarak araştırmacılar özellikler teorisinin yetersiz kalması sonucunda dikkatlerini liderin davranışlarına, grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Bunun sonucunda davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır (Serinkan, 2005, s. 88).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Douglas McGregor'un (1960) *The Human Side of Enterprise* adlı eserinin yayınlanmasından sonra liderlik araştırmalarının odak noktası davranışsal teorilere kaymıştır. McGregor çalışmasında davranışsal liderlik teorisinin ana düşüncelerinden biri olan insan ilişkileri üzerinde durmaktadır (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003, s. 7).

Bu dönem içerisinde Bales (1954), Stogdill ve Coons (1957), Kahn ve Katz (1953), Likert (1961), Mann (1965) araştırmaları ile davranışsal liderlik teorisine yön vermişlerdir (akt. Heyi, Na ve Dan, 2007, s. 40).

Davranışsal liderlik teorisinin ana düşüncesi, lideri başarılı yapan hususun liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlar ve liderin grubun diğer üyeleri arasında kurduğu iletişimin özelliğidir (Koçel, 2010, s. 577).

Ohio State Üniversitesinde yapılan deneysel bir araştırmada ise liderlik davranışlarının iki ana grup altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizi ile belirlenen bu gruplar görev odaklı davranışlar ve kişiye odaklı davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Bu bulgular Michigan grubu ve Harvard grubu tarafından da gözlemlenmiştir (House ve Aditya, 1997, s. 420). Liderlik anlayışına farklı bir bakış açısı kazandıran davranışsal liderlik teorisine temel oluşturan bazı önemli çalışmalar şöyledir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderin nasıl tanımlandığını belirlemeye yönelik olarak 1945’de Ohio State üniversitesi tarafından asker ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılmış bir dizi çalışmadan oluşmaktadır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanında çalışan birçok araştırmacının ortak çalışması ile *Leader Behavior Description Questionnaire* olarak adlandırılan bir ölçek geliştirilmiştir (Luthans, 2011, s. 416). 1800 civarında davranışı içeren bu ölçek araştırmacılar tarafından binlerce yöneticiye uygulanmıştır (George ve Jones, 2011, s. 340) Bu araştırmalarda araştırmacılar lider davranışlarını gözlemlemiş ve hangi davranışların etkili hangilerinin etkisiz olduğuna bakmışlardır (Daft, 2008, s. 21). Elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve bunun sonucunda iki bağımsız değişkenin liderlik davranışını tanımlamada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Liderin yerine getirdiği bu iki davranış grubu *kişiyi dikkate alma* (consideration) ve *inisiyatif* (initiating of structure) (Stogdill, 1963, s. 1).

Kişiyi dikkate alma faktörü liderin takipçiler üzerinde güven oluşturması, onları birey olarak dikkate alması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s. 198). Bu özelliği taşıyan liderler takipçilerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça davranmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır (Eren, 2010, s. 442). Ayrıca liderin grup üyesine güven duyması kişiyi dikkate alma faktörü içerisinde önemli bir etken olarak gözlenmiştir (George ve Jones, 2011, s. 341)

Inisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü ise, liderin örgüt içerisindeki işlerin doğru ve zamanında gerçekleşmesi için planlama yapması, amaç belirlemesi, grup üyelerini organize etmesi ve doğrudan talimat verme davranışını ifade etmektedir. Ohio State üniversitesi çalışmaları liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça işe devamsızlığın

ve personel devir hızının düştüğünü, liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça da grup üyelerinin performanslarının arttığını keşfetmiştir (Koçel, 2010, s. 578).

Ohio State üniversitesi çalışmaları liderlik değerlendirmesinde görev ve insan boyutunun önemini işaret eden ilk çalışma olmuştur. Bu iki boyutlu yaklaşım o zamana kadar yönetim biliminde etkili olmuş katı görev yönelimi ve insan ilişkilerine önem arasındaki uçurumu azaltmıştır (Luthans, 2011, s. 417-418)

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olan bu çalışma, davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine ve liderlik olayının liderlik tarzları şeklinde incelenmesine önemli katkıda bulunmuştur. Rensis Likert'in yönetiminde Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler ele alınmıştır (Koçel, 2010, s. 579).

Prudential Insurance Company işletmesinde yapılan çalışmada, seçilen gruplar üzerinde düşük üretim ve yüksek üretime göre analizler yapılmıştır. Bu gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, işe yönelik lider olarak tanımladıkları yöneticilerin bulunduğu grupların kişiye yönelik olarak tanımlanan gruplara oranla daha düşük performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Kişiye yönelik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler daha etkin olmuştur (Luthans, 2011, s. 418)

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenmiş yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını kontrol eden, mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan, gerektiğinde cezalandıran bir davranış göstermektedir. Buna karşın kişiye yönelik lider ise, yetki devrini esas alan, takipçilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile

ilgilenen ve grup üyelerinin tatmini artıracak çalışma koşullarını geliştirmeye çalışan bir davranış sergilemektedir (Koçel, 2010, s. 579).

Aynı dönemde gerçekleştirilmiş Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında, liderlik davranışlarının gruplandırılması benzer olmuştur. Her iki çalışmada da liderin işe yönelik olması veya kişiye yönelik olması üzerinde durulmuştur.

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları Texas üniversitesinden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından *Yönetim Tarzı Matrisi* orijinal adıyla *Managerial Grid* olarak bir matris haline getirilmiştir (Koçel, 2010, s. 580). Bu matris ile yöneticilerin davranışları ve yönetim tarzları tanımlanmaya çalışılmıştır. Matrisin bir eksen yöneticinin *üretime yönelik olmasını* (concern for production) derecelendirirken, diğer eksen yöneticinin *kişilerarası ilişkilere yönelik* (concern for people) olma boyutunu yansıtmaktadır. Her boyut yöneticinin davranış derecesini gösteren ve 1'den 9'a kadar olan bölümlere ayrılmıştır. Yöneticilere uygulanan *Leadership Self Assessment Questionnaire* anketi ile yöneticinin bu matris üzerinde nerde olduğu dolayısıyla davranış biçimi tanımlanabilmektedir (George ve Jones, 2011, s. 344).

Bu model yöneticilere ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırmaya olanak vermesi açısından faydalı olmuştur.

- Ortalama insan güvenceyi birçok şeye tercih eder, bu nedenle sorumluluk almamayı ve yönetilmeyi tercih edecektir.
- Organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlar yönlendirilmeli, yönetilmeli, tehdit edilmeli ve cezalandırılmalıdırlar.

X teorisine göre yönetici eğer başarılı olmak istiyorsa, çalışanları sıkı bir biçimde denetlemelidir. Çalışanların başarısı karşısında ödül, başarısızlığı karşısında ise ceza vermelidir. İş ortamında kontrol tamamıyla yöneticinin elinde olmalıdır (George ve Jones, 2011, s. 34).

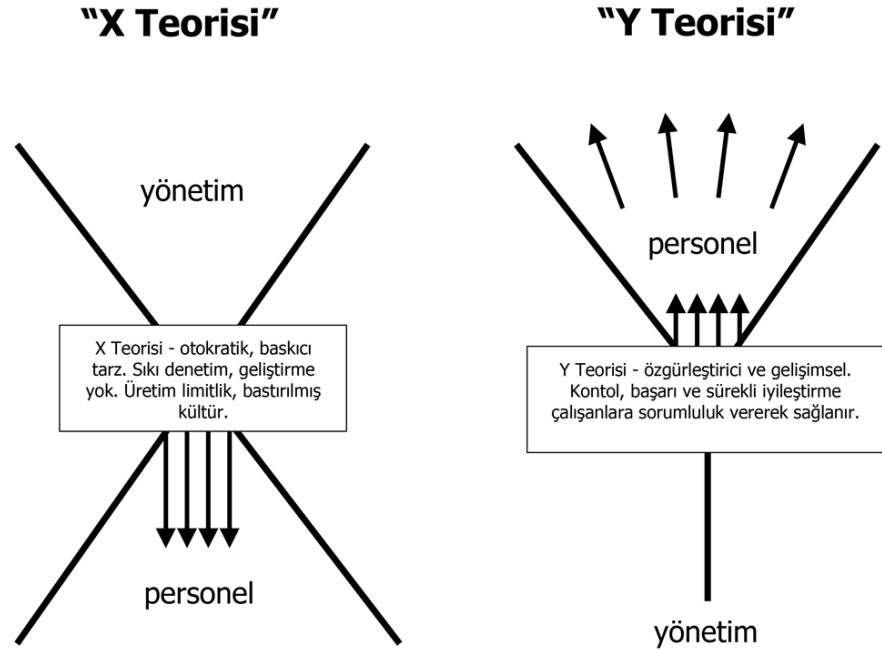
X Teorisinin zıttı olan Y Teorisinin varsayımları şöyle sıralanabilir (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s. 31);

- İşyerindeki fiziksel ve zihinsel çaba dinlenme ve oyun kadar doğaldır. Ortalama insan doğal olarak çalışmaktan nefret etmez.
- Sıkı kontrol ve cezalandırma örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için tek yol değildir.
- Çalışanlar eğitilirse kendilerini yönetebilir ve denetleyebilirler.
- Hedeflerin gerçekleşmesi çalışan üzerinde bir ödül mekanizmasıdır.

Y teorisine göre, yönetici belirli koşulları sağladığı takdirde çalışan işi severek yapacak, kontrol ve cezalandırmaya gerek kalmayacaktır. Örgüt hedefi çalışan için ödül olacaktır.

Yöneticinin örgüt içerisinde yapması gereken; uygun çalışma ortamı yaratmak suretiyle, çalışanların kendilerini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır (Koçel, 2010, s. 582). X Teorisi davranışlarını sergileyen yönetici otokratik bir yapıya sahipken, Y Teorisi davranışlarını sergileyen yönetici ise demokratik anlayışa sahiptir.

Ayrıca McGregor'un X ve Y Teorisi, Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi* teorisinin iş motivasyonu alanında popülerlik kazanmasını sağlamıştır. Teori işyerinde yüksek verimlilik elde etmek için motivasyon unsurunun temel öncelik olduğunu belirtmiştir (Luthans, 2011, s. 163-164).



Şekil 1.3: X Teorisi ve Y Teorisi (Erişim Tarihi: <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm> 15.07.2012)

1.2.2.5. *Likert'in Sistem 4 Modeli*

Michigan Üniversitesi çalışmaları içerisinde yer almış olan Rensis Likert, bu çalışmaların devamı olarak Sistem 4 modelini geliştirmiştir. Bir ankete dayanarak 200'ün üzerinde örgütün performansları ve farklılıkları üzerinde yapılan araştırma ile Likert; yönetim sistemlerini dört farklı tür olarak tanımlamıştır. (Mullins, 2005, s. 245)

Michigan Üniversitesi çalışmalarında iş-odaklı ve çalışan-odaklı iki grup olarak belirlenen liderlik davranışları, Sistem 4 modelinde otokratikten, demokratik-katılımcıya

doğru dört ayrı grup altında toplanmıştır. Bu liderlik davranışları gruplandırması şoyledir (Mullins, 2005, s. 245-246; Koçel, 2010, s. 582)

Sistem 1: Otokratik – İstismarcı: Alınan kararlar astlara dayatılmaktadır. Motivasyon aracı olarak tehdit kullanılmaktadır. İletişim ve takım çalışması çok azdır. Sorumluluk örgütsel hiyerarşinin tepesindedir. Yönetici astlara güvenmez ve iş konusunda fikirlerini nadiren alır.

Sistem 2: Otokratik – Yardımsever: Motivasyon aracı olarak ödüller kullanılmaktadır. Sınırlı takım çalışması ve iletişim vardır. Örgütsel hiyerarşinin alt basamaklarında düşük oranda sorumluluk vardır. Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler, yönetici bazı kararlar için astların fikrini alır.

Sistem 3: Danışmacı – Katılımcı: Yönetici astlara kısmen güvenir, motivasyon ödüllere, aynı zamanda da katılıma dayanır. Orta düzeyde takım çalışması, yatay ve dikey iletişim vardır. Örgüt hedeflerine ulaşmak için sorumluluk örgütün geneline yayılmıştır. Yönetici astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.

Sistem 4: Demokratik – Katılımcı Grup: Yönetici astlara tam olarak güvenir. Motivasyon belirlenen hedeflere ulaşılması üzerine kuruludur. Katılım, takım çalışması ve iletişim yüksek seviyededir. Örgütsel hedeflere ulaşmak adına sorumluluk bütün yapıya dağıtılmıştır. Yönetici daima astların fikrini alır ve kullanır.

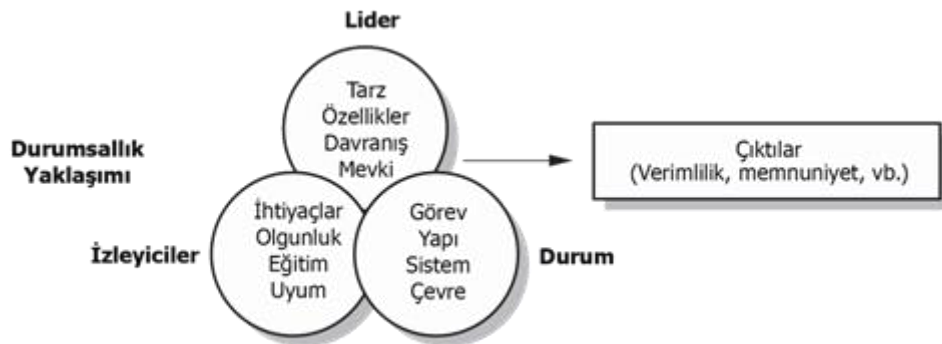
Likert'in araştırması verimliliği yüksek olan grupların Sistem 4 ve Sistem 3 stili ile yönetilen grupların olduğunu göstermiştir. Sistem 1 ve Sistem 2 stiline göre yönetilen örgütlerde verimliliğin düşük olduğu gözlenmiştir. Bu model Sistem 4 yönetim anlayışının her yerde geçerli daima en etkin yönetim tarzı olduğunu savunmuştur (Luthans, 2011, s. 437).

1.2.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi

Liderlik sürecinin gerçekleştiği koşullara ağırlık veren bu teoriler, *Durumsallık* ya da *Koşul-Bağımlılık Teorisi* olarak adlandırılmaktadır.

Her zaman etkili liderlik davranışlarının ve evrensel liderlik özelliklerinin belirlenememesi araştırmacıların farklı arayışlara yönelmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda koşulları da göz önünde bulunduran *durumsallık teorisi* ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorisinde, liderin davranışları da göz önünde bulundurulmasına rağmen, araştırmaların odak noktası liderliğin olduğu durum olmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre; bazı durumlarda etkili olan liderlik davranışı başka bir durumda etkili olmayabilmektedir (Daft, 2008, s. 64). Herhangi bir grup üzerinde etki olmuş olan bir liderlik davranışı başka bir grup üzerinde etkili olmayabilmektedir. Bu sonucu etkileyen birçok değişken söz konusudur. Durumsallık teorileri hangi durumda hangi liderlik tarzının etkili olacağı sorunu ile ilgilenmişlerdir.

Davranışsal teorinin, demokratik-katılımcı yönetici davranışlarının başarılı olacağını savına karşın, durumsallık yaklaşımı her iki davranış çeşidinin de belirli koşullar altında başarılı olabileceği savını öne sürmüştür (Koçel, 2010, s. 584-585).



Şekil 1.4: Durumsallık Teorisi (Draft, 2008, s.64)

1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler tarafından geliştirilen ve ilk durumsal liderlik teorisi olan bu model, grup davranışları üzerine yoğunlaşarak liderlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. 1960'ların ortalarında ortaya çıkmış bu modelde, Fiedler, lider tutumlarını ve tarzını ölçmek için *Least Preferred Coworker* olarak isimlendirdiği 20 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmiştir (Mullins, 2005, s. 295). Lider davranışları üzerinde daha önceki çalışmalar ile uyumlu olarak Fiedler'in ölçeği lider davranışlarının iki temel stillini, *görev odaklı* (task-oriented) ve *ilişki odaklı* (relationship-oriented) davranışları ölçmektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002, s. 258-259). Görev odaklı davranış gösteren liderler, amaçlanan işleri yerine getirmeye odaklanırlar. İzleyiciler ile ilişkiler önemsiz ya da ikinci plandadır. İlişki odaklı liderler ise, takipçiler ile ilişkileri işin üzerinde tutmaktadırlar.

İlişki temelli liderler çalışanlarıyla iyi geçinmek ve onlar tarafından sevilme isterler. Çalışanlarının yüksek performans göstermelerini istemelerine rağmen, ilişki temelli liderlerin ilk önceliği takipçileriyle iyi iş ilişkileri kurmaktır. Görev temelli liderler ise çalışanlarının yüksek düzeyde performans göstermelerini ve tüm görevlerini başarıyla tamamlamalarını isterler. İlk öncelikleri görev başarısıdır ve çalışanlarını işlerini yürütmeye yönlendirirler. Çalışanları ile iyi ilişkiler kurmak ise ikinci öncelikleridir (George ve Jones, 2011, s. 345-346).

Liderin gösterdiği bu davranış tarzlarından herhangi biri her zaman her durumda etkili olmamaktadır. Ayrıca bir liderin tarzı –ilişki ya da görev temelli- süreklilik gösteren bir kişilik özelliğidir. Liderlik tarzı kolayca değişmez. İlişki temelli bir lider görev temelli bir lider olmaya alıştırılamaz. Bir liderin tarzı durum değişikliği olduğunda da kolaylıkla değişmez. Diğer bir deyişle, bir lider bir durumda ilişki temelli diğer bir durumda görev

temelli olmaz, tüm liderlik durumlarında aynı tarzı kullanır (McShane ve von Glinow, 2010, s. 369-370).


Önemli liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan bu model, liderlik hakkında iki önemli konuyu aydınlatmaktadır. Birincisi bazı durumlarda bir lider, bir başka liderden daha donanımlı olsa bile daha başarısız olabilmektedir. İkincisi ise belirli bir durumda etkisiz olan lider, başka bir durumda etkili olabilmektedir (George ve Jones, 2011, s.345-346). Bu bulgular her durum için aynı liderlik modelinin etkili olamayacağını göstermektedir. Bir kitlede ya da durumda başarılı olmuş olan liderlik modeli başka bir durumda başarılı olmayabilmektedir.

Fiedler en iyi liderlik modelinin durumsal kontrol düzeyine bağlı olduğunu belirtmiştir. Durumsal kontrol düzeyi liderin belirli bir durumda sahip olduğu gücü ve etki derecesini açıklamaktadır. Modele göre durumsal kontrol düzeyi ise üç değişken tarafından etkilenmektedir. Bu değişkenler şöyle tanımlanmaktadır (McShane ve von Glinow, 2010, s. 369);

- 1. Lider ile takipçiler arasındaki ilişkiler (leader-member relations):**Bu değişken takipçilerin lidere duydukları güven ve bağlılığın derecesini göstermektedir. Lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi belirten bu durum iyi olarak nitelendiriliyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine lider takipçiler tarafından sevilmiyor ve güven duyulmuyorsa bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelendirilecek ve liderlik için olumsuz (unfavorable) bir ortam olacaktır. Liderin karizmatik bir kişiliğe sahip olması da bu ilişkiler üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Sonuç olarak bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir (Koçel, 2010, s. 585).

2. **Başarılacak işin niteliği (task structure):** Bu değişken, grubun gerçekleştirmeye çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş bir yolun ve yöntemin olup olmaması ile ilgilidir. Yapılacak işin netliği, standartların olup olmaması, prosedürler, çalışanın iş üzerindeki inisiyatifi bu değişkenin içeriğini oluşturmaktadır (Mullins, 2005, s. 296; McShane ve von Glinow, 2010, s. 369)
3. **Liderin mevkiye dayanan gücünün derecesi (position power):** Mevkiinin gücü bir liderin sahip olduğu resmi yetkilerin miktarıdır. Eğer bir lider çalışanlarını ödüllendirme ya da cezalandırma gücüne sahipse o zaman statünün gücü yüksek demektir. Eğer bir liderin çalışanlarını ödüllendirme ya da cezalandırma konusunda yapabileceği pek bir şey yoksa o zaman statünün gücü düşük demektir. Bu gücün yüksek olduğu durumlar örgütün yönetimi açısından daha avantajlıdır (George ve Jones, 2011, s. 347).

Lider-İzleyici İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
İşin Planlanmış Yapısı	Fazla	Fazla	Az	Az	Fazla	Fazla	Az	Az
Mevki Gücü	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII



Liderlik için çok olumlu durum
 Liderlik için orta olumlu durum
 Liderlik için çok olumsuz durum

Şekil 1.5: Fiedler Liderlik Modeli (George ve Jones, 2011, s.347)

Lider-takipçi ilişkilerinin iyi-zayıf durumu, işin planlanmış yapısının fazla-az oluşu, mevkiden kaynaklı gücün derecesinin fazla-az olması sekiz sütunlu bir tablo (bkz. Şekil 1.5) oluşturmaktadır. Fiedler'e göre, I,II ve III durumları yönetim açısından çok

avantajlıdır. IV, V, VI ve VII durumları kısmen avantajlıdır. VIII durumu ise yönetim açısından avantajlı değildir (George ve Jones, 2011, s. 347).

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği durumlara göre (bkz: Şekil 1.5) farklılık gösterecektir. En olumlu ve en olumsuz durumlarda işe yönelik liderlik davranışı başarılı olurken, kısmen olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda ise kişiye yönelik liderlik davranışı uygun olacaktır. (Koçel, 2010, s. 588).

Modele göre lider takipçi ilişkilerinin durumu, işin rutinliği ve liderin sahip olduğu yetki gücüne göre her bir durumda birbirinden farklı liderlik tarzı başarılı olacaktır. Fiedler her şartta aynı liderlik tarzının başarılı olamayacağını savunmuştur.

1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol teorisi Robert House ve Martin Evens tarafından literatüre tanıtılmadan önce, Michigan Üniversitesi'nde liderin verimlilik üzerindeki etkilerini ölçmek amaçlı kullanılmıştır (Luthans, 2011, s. 426). Daha sonra Evans (1974), House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1974), gibi çalışmalar teorinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur (akt. Yukl, 2010, s. 168). Amaç-Yol teorisi liderin takipçileri belirlenen hedefleri gerçekleştirmeleri için motive etmesi, hedefleri netleştirmesi ve gerçekleştirilmesi için en iyi yolu göstermesi üzerine kuruludur (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s. 209).

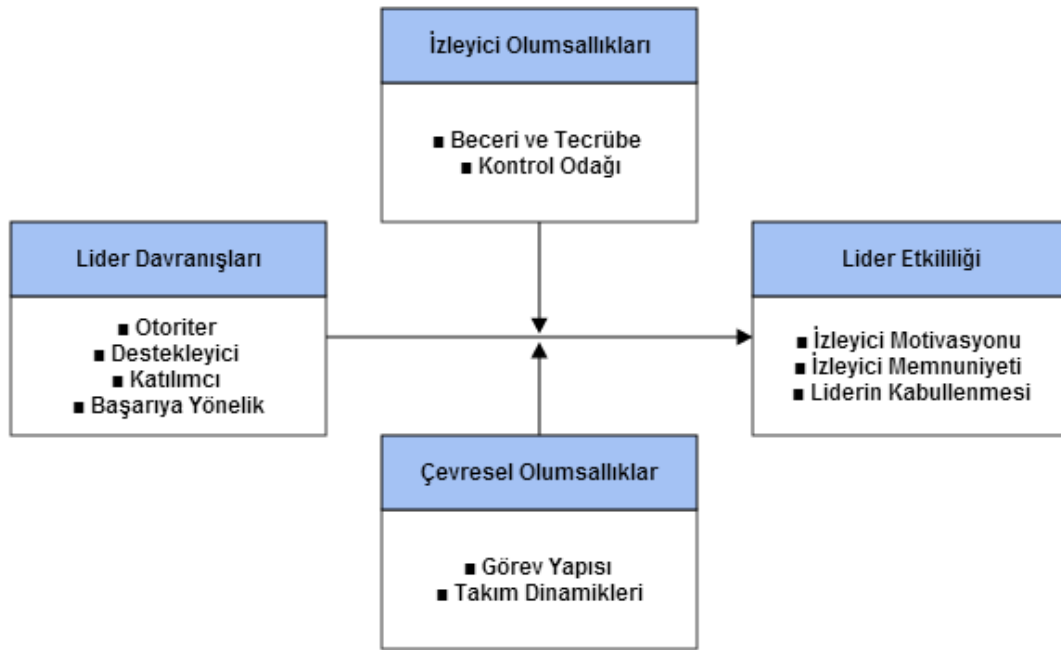
Teoriye göre; liderin örgütteki en önemli işlevi çalışanları amaçları gerçekleştirmeye dair motive etmesidir (George ve Jones, 2011, s. 349-350). Teori motivasyon konusunda büyük ölçüde bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Araştırmaya göre kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştırma olasılığı ve bu sonuçlara kişinin yüklediği değer, onu harekete geçiren en önemli etkenlerin başında gelir. Başka bir

deyişle kişinin yaptığı bir işin, amaçladığı hedefe götürme olasılığı ve hedefi kişinin ne kadar çok istediği; güdülenmesinin şiddetini belirleyen şeydir. Bu durum liderlik açısından, liderin takipçilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve liderin takipçilerin ödülleri (valens) etkileme derecesi konularında takipçileri motive edilebilmeleri açısından önemlidir. Kısaca lider açısından örgütteki en önemli iş, takipçiler açısından önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Eren, 2010, s. 532-533; Koçel, 2010, s.588).

Amaç-Yol teorisi kapsamında House liderin çalışanları motive etmek için sergileyebileceği üç ilke tespit edilmiştir (George ve Jones, 2011, s. 349-350). Bunlar;

1. Çalışanların örgüt içerisinde elde etmeye çalıştıkları şeyler belirlenmelidir.
2. Yüksek performans gösteren ya da hedeflere ulaşan çalışanlara istedikleri çıktılar verilerek ödüllendirmelidirler.
3. Çalışanlara hedeflerine ulaşabilecekleri yollar gösterilmeli, bu amaçlara ulaşmada engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın takipçilerin motivasyon, tatmin ve performansları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışan bu teoriye göre lider; dört farklı liderlik davranışından birini göstermektedir. Bunlar; *otoriter liderlik*, *destekleyici liderlik*, *katılımcı liderlik* ve *başarıya yönelik liderlik*dir. Bu davranışların uygunluğu ise, takipçilerin kişisel özellikleri, takipçiler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsal faktörler tarafından etkilenecektir. Örneğin bireyselliği gelişmiş, kendi kararlarının geleceğini belirleyeceğine inanan kişiler, katılımcı liderlik tarzından, geleceğinin kendi kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirlendiğine inanan kişiler ise otoriter liderlik tarzından tatmin olacaktır (Koçel, 2010, s. 589).



Şekil 1.6: Amaç-Yol Teorisi (McShane ve von Glinow, 2010, s.366)

Amaç-Yol teorisi liderlik davranışlarını dört grup altında toplamıştır (McShane ve von Glinow, 2010, s. 366). Bu liderlik modelleri şöyledir;

- **Otoriter Liderlik:** Lider amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak yöntemleri belirler. Ödülleri ve cezaları bu amaçları gerçekleştirmek için kullanmaktadır. İşe yönelik liderlik tarzına benzemektedir.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider takipçilerine dostça davranmaktadır. İzleyiciler için lider ulaşılabilir durumdadır. Astların ihtiyaçlarını ve refahını gözetir. Kişiye yönelik liderlik tarzına benzemektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider takipçilerinin fikirlerini önemser. Bir karar almadan önce takipçilerinin bu konudaki fikirlerini alır ve kullanır. Astların kararlara katılması için uygun ortam oluşturur.

- **Başarıya Yönelik Lider:** Bu liderlik davranışını gösteren liderler, çalışanları en yüksek performansa ulaşmaları için teşvik eder. Lider hedefleri belirler, astlarını bu hedeflere yöneltir. Performansta sürekli iyileştirmeye gider.

1.2.4. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Artan rekabet ve insan kaynaklarının bu rekabet içerisinde en önemli konuma gelmesi, sosyal, ekonomik ve politik çevredeki değişimler yeni liderlik anlayışlarının doğmasına neden olmuştur. 1950'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan zaman sürecinde lider davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalar liderliği iki boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Görev odaklı ve yapısalcı liderlik davranışı ile ilişki odaklı ya da önem veren liderlik davranışı olarak tanımlanan bu anlayışlara 1980'lerin hızlı değişen çevre koşulları nedeni ile değişim odaklı dönüşümcü liderlik davranışı da eklenmiştir (Özşahin ve Zehir, 2011, s. 48-49).

Dönüşümcü (transformational) liderlik davranışı ve teorisi James Burns tarafından 1978 yılında yayımlanan *Leadership* adlı kitabı ile kavramsallaştırılmıştır (Bass ve Riggio, 2006, s. 3). Bu teori liderlerin örgütteki çalışanların davranışlarını nasıl büyük ölçüde etkileyebileceklerinin ve performans artışı sağlayacaklarının üzerinde durmuştur (George ve Jones, 2011, s. 356).

Burns ve Bass klasik liderlik anlayışlarının yanında yeni anlayışın gerekli olduğuna işaret etmiş bu nedenle liderlik davranışlarını iki zıt kategoride toplamıştır (Eren, 2010, s. 464). Bu ayrıma gidilirken Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından faydalanılmıştır (Eraslan, 2004b, s. 5). Bunlardan ilki lider ile takipçi arasında karşılıklı çıkarlara dayanan ve geleneksel liderlik anlayışını temsil eden *etkileşimci* (transactional) liderliktir. Diğeri ise geleceğe, yeniliğe dönük olan, değişimi

gerçekleştiren takipçilere ilham veren *dönüşümcü* liderliktir. Lider ile takipçiler arasındaki değişim ilişkilerine odaklanan geleneksel tarzdaki etkileşimci liderlik ile liderin takipçilerin değerleri, inançları ve ihtiyaçları üzerinde odaklanmasına dayanan modern dönüşümcü liderlik kavramları ve davranışları şu şekilde özetlenebilir (Luthans, 2011, s. 430; Oğuz, 2011, s. 383).

Etkileşimci Liderler;

1. *Koşullu ödüllendirme*: Çaba için ödüllendirme sözleşmeleri yaparlar; iyi performans için ödül vaatlerinde bulunurlar; başarıları takdir ederler.
2. *İstisnalarla yönetim (aktif)*: Kural ve standartlardan sapmaları izler ve araştırırlar.
3. *İstisnalarla yönetim (pasif)*: Eğer standartlar karşılanmıyorsa müdahalede bulunurlar.
4. *Serberst bırakmak*: Sorumluluklardan feragat ederler; karar vermekten kaçınırlar.

Dönüşümcü Liderler;

1. *Karizma*: Vizyon ve misyon duygusu sağlarlar; övünç aşılarlar, saygı ve güven kazanırlar.
2. *İlham*: Yüksek beklenti ile iletişim kurarlar; yüksek çaba için semboller kullanırlar, basit şekilde hedefleri belirtirler.
3. *Entelektüel uyarım*: Katılımı teşvik ederler, rasyoneldirler, sorun çözümünde dikkatlidirler.
4. *Bireysel düşünce*: Kişisel ilgi gösterirler, her çalışana ayrı bireysel ilgi gösterirler, koçluk yaparlar, tavsiyeler verirler.

Günümüze kadar önemini korumuş olan bu teori Bass, Avolio, Podsakoff ve daha birçok araştırmacı tarafından Burns'den sonra da geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, bilim ve iş dünyası tarafından son yıllarda oldukça ilgi görmektedir.

1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlik araştırmalarının başlamasından sonra özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı Burns tarafından *etkileşimci liderlik* (transactional leadership) olarak adlandırılmıştır (Eraslan, 2004b, s. 5). Lider-takipçi arasındaki ilişkinin işe dayanmasından hareket eden bu liderlik davranışı, *işlemsel liderlik*, *görevsel liderlik*, *yönetmelik liderlik* ve *iş yönelticilik liderlik* olarak ta adlandırılmaktadır (Koçel, 2010, s. 591).

Çalışanların sarf ettikleri çaba ve göstermiş oldukları başarıyı ödüller aracılığı ile teşvik eden, dolayısıyla izleyenlerin verim, sadakat ve itaati karşılığında beklenen ödül üzerine odaklı olan liderlik davranışı yaklaşım içerisinde etkileşimci liderlik olarak adlandırılmaktadır (Oğuz, 2011, s. 382). Özellikle koşullu ödüllendirme etkileşimci liderliğin temelinde yer almaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 11). Bu tarz liderler iş yaptırmak istediklerinde ya da yüksek performans için çalışanları güdülemeye çalıştıklarında izleyenlere bunun karşılığında bir şey vermektedirler. Lider ile takipçi arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Bu ödüller parasal nitelikte olduğu gibi statüde olabilmektedir (Eraslan, 2004b, s. 6).

Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçülebilir hale gelmiştir. Bu çalışma ile liderlik davranışları, üç alt boyut dönüşümcü ve üç alt boyut etkileşimci liderlik olmak üzere toplam altı boyutta

toplanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda *özgür bırakıcı lider* (laissez-faire) davranışları ayrı bir liderlik biçimi olarak ele alınmıştır (Avolio, Bass ve Jung, s. 442-443). Etkileşimci liderlik davranışının alt boyutları şöyledir;

Koşullu Ödüllendirme: Bu tür davranışlar çalışanların göstermiş olduğu performans ve çabaya karşılık olarak, liderin grup üyelerine destek ve kaynak sağlaması yönündeki davranışlardır (Yukl, 2010, s. 278). Bu davranış biçiminde, lider almak istediği bir şey için takipçilerine bunun karşılığında istediklerini vermektedir. İzleyicilerin beklentilerini karşılamak çok önemlidir. Çünkü ulaşılmak hedefe takipçileri yönlendiren şey, onların değişen gereksinimlerinin hangi ölçüde karşılandığıdır.

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçiler arasındaki koşullu ödül temelli mübadele ilişkisine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlerin tersine etkileşimci liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır. Etkileşimci lider hedefi ve hedefin gerçekleşmesi durumunda takipçinin ulaşacağı ödülü takipçilerine açıklamaktadır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012, s. 14).

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim boyutu liderin takipçilere iş yapmaları sırasında yaptığı müdahale ve yönlendirmelerle ilgilidir. İstisnalarla yönetim davranışı aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bass ve Riggio, Transformational Leadership, 2006, s. 21).

İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda lider iş ve iş yapma prosedürlerini belirler ve bu süreci izleyerek gerektiğinde müdahalede bulunur ve düzeltici kararlar verir. (Luthans, 2011, s. 430) Pasif boyutunda ise lider işin yapıldığı süreçte değil de sorun çıktıktan sonra müdahale eder. İş gerçekleşirken lider pasif durumdadır.

1.2.4.2. *Dönüşümcü Liderlik*

Dönüşümcü (transformational) lider, çalışanların moral, ideal, ilgi ve değerlerini değiştirerek örgüt çıkarlarını takipçinin kişisel çıkarlarının üstüne çıkaran, çalışanları geliştirmek için motive eden liderlik tarzıdır (Bass ve Riggio, 2006, s. 3). 1980'lerden sonraki hızlı değişim süreci örgütleri bu hıza uyduracak bir liderlik tarzını gerekli kılmıştır. Bu çevresel koşullar içerisinde dönüşümcü liderlik anlayışı doğmuştur. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik etmesi ve yönetmesidir (Gül ve Şahin, 2011, s. 243).

Dönüşümcü liderlik, liderin izleyenlerin çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini artırma ve onların başarısını yükseltmesi anlayışına dayanmaktadır (Oğuz, 2011, s. 382). Etkileşimci liderlikte maddi ilişkilere ve ödüllere dayanan bir durum söz konusu iken, dönüşümcü liderlikte övgü, ilgi ve destek motivasyonun kaynağını oluşturmaktadır. Bu yöntem ile dönüşümcü lider, takipçilerden beklentinin ötesinde performans sağlamayı amaçlamaktadır (Rafferty ve Griffin, 2004, s.330).

Bass'a göre dönüşümcü liderlik, lider takipçilerini üç yolla değiştirdiğinde ya da dönüştürdüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu yolların hepsi birlikte çalışanların liderlerine güven duymasıyla, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan davranışlar sergilemesiyle ve yüksek performans göstermeye motive olmasıyla sonuçlanmaktadır (George ve Jones, 2011, s. 356). Bu davranışlar şöyledir;

- Yüksek performans gösterilmesi ve görevlerinin önemi konusunda takipçilerin farkındalıklarının artırılması.
- Kişisel gelişim ve başarı ihtiyacı konusunda takipçilerin farkındalıklarının artırılması.

- İzleyicilerin kişisel çıkarları için çalışmaktansa, örgüt amaçları için çalışmaları konusunda motive edilmesi.

Bass tarafından geliştirilen ölçekte dönüşümü liderlik karizma (charisma), ilham verme (idealized influence), zihinsel teşvik (inspirational motivation) ve bireysel düzeyde (individualized consideration) ilgi olmak üzere dört alt boyutta toplanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda karizma ve ilham verme benzer yapıda olduğu ve birbirinden ayırt edilemediğinden dolayı birleştirilmiştir (Bass ve Riggio, 2006, s. 15; Avolio, Bass ve Jung, 1999, s.441-442). Bass tarafından yapılan en son çalışmalarda ise karizma boyutu, karizmatik liderlik ile karıştırıldığından dolayı ilham verme (idealized influence) olarak değiştirilmiştir (Luthans, 2011, s. 430).

Karizma/İlham Verme: Dönüşümcü lider bu boyutta, davranışları ve kişiliği ile takipçileri için bir rol modeli oluşturmaktadır. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkartmaktadır (Demir ve Okan, 2008, s. 76). Lider açık bir vizyon belirlemekte ve takipçilerin bu vizyonu sahiplenmesini sağlamaktadır. Liderin karizma atfını sağlayabilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, takipçilerin ideal amaçlarıyla çatışmaması, mevcut durumla mücadele etmesi ve takipçilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s.263).

Zihinsel Teşvik: Entelektüel teşvik olarak ta Türkçeleştirilmiş (Güzel ve Akgündüz, 2011, s. 284) liderliğin bu boyutunda lider, izleyenlerinin yeni yöntem ve teknikleri geliştirmeleri için, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eder (Lievens, Geit ve Coetsier, 1997, s. 417). Lider, takipçilerin sahip olduğu yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirmeye uygun bir örgüt kültürü, örgüt iklimi oluşturmaya çalışmaktadır. Zihinsel teşvik, astların problemlerin farkına varmalarını

sağlamayı, çözüm üretmeyi ve yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabileceklerini düşünmeleri için çaba harcamayı teşvik etmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 106). Zihinsel teşvik, çalışanlardan sadece fiziksel açıdan değil, zihinsel açıdan da faydalanmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde hiyerarşik kademesi ne olursa olsun her bireyin iş ile ilgili sahip olduğu fikir ve düşünce yönetim sürecinde kullanılabilir. kullanılabilmektedir.

Bireysel Düzeyde İlg: Bireysel düzeyde ilgi, liderin takipçilere saygı göstermesini, kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını önemsemesini ifade etmektedir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010, s. 101). Dönüşümcü liderler işletme içinde takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayabilmeleri ve gelişebilmeleri için koçluk, mentorluk görevi üstlenirler (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 106). Ayrıca lider bireyin kendisi ve örgütü için önemli olduğunu, takipçisine hissettirmeye çalışması da dönüşümcü liderliğin bu boyutu içerisinde ele alınmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011, s. 284).

Örgütler farklı kişilik ve karakterden oluşmuş insanlardan oluşan yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bu farklılıkları yönetebilmek bir yöneticinin sahip olması gereken önemli yetkinliklerden biridir. Lider çalışanları bir bütün olarak değil, her birini farklı duygu, kişilik ve yeteneklere sahip bir birey olarak ele almalıdır.

1.2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarına her geçen gün yenileri eklenmektedir. İçinde bulunulan dönemin koşullarına göre farklı liderlik modelleri ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda literatürde birçok farklı liderlik yaklaşımını görmek mümkündür.

1.2.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderin, takipçilerine aktardığı ve onları etki altına alan bağlılık, saygı, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile takipçilere ilham veren liderin sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır (Dilek, 2005, s. 17). Karizma, sahip olduğu lidere takipçilerin lidere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlamaktadır. Karizmatik liderin kendine olan yüksek inancı, güveni ve takipçileri etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin çalışanlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. İzleyiciler liderin üstün özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler; liderin sahip olduğu bu özellikler sadece doğuştan gelen özellikler değildir ancak takipçiler bu özellikleri lider olmanın göstergesi olarak yorumlarlar (Kurt, 2010, s. 32-33).

Yunanca *ilahi ilham hediye* anlamına gelen karizma sözcüğünü yönetim yazınına Max Weber'in kazandırdığı kabul edilmektedir. Weber, karizma terimi takipçilerin lider algısını tanımlamak için kullanmıştır. Bu tanımlama daha sonra birçok liderlik yaklaşımına da ilham vermiştir (Yukl, 2010, s. 263).

Robert Tucker'e göre karizmatik liderler onu ortaya çıkaran koşullarla var olurlar. Tucker, karizmatik liderin oluşumunu ve özelliklerini şu şekilde tanımlamaktadır (Gümüş, 2010, s. 20).

- Karizmatik lider, kriz anlarında öne fırlar.
- Cezbedici bir yanı ve aşırı kendine güven duygusu karizmatik lideri için başlıca ön koşullardır. Bunlar takipçileri etkilemektedir. Önerdiği belli bir düşünce ve davranışlarla ilgili kimi kuşkuları olsa bile takipçileri ona tutkuyla bağlanır ve itaat eder.

- Karizmatik lider mevcut olanaksız durumdan kurtuluş ümididir ve planı basit etkileyicidir. İzleyiciler onu umutsuz durumdan kurtaracak yetenekli birisi olarak algırlar.
- İşlerin yalnızca düzelebileceğine değil mükemmel hale getirilebileceğini vaat ederler.
- Karizmatik liderler ahlaken iyi ve kötü olabileceği gibi bir hayalperest de olabilir. Gerçekte kişiliği her iki unsurun birleşmesinden de oluşabilir.

1.2.5.2. Etik Liderlik

Etik, eski Yunanistan'da kavramsallaşmış, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru- yanlış ya da iyi- kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplindir. Etik değerlerin liderlikte önemliliği sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin birçok dönemlerinde etiğin önemi ifade edilmiştir. Yusuf Has Hacib Kutadgu Bilig adlı eserinde, liderde, doğru sözlü, dürüst, iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükûnetli, alçakgönüllü, ılımlı ve cömert olmak, hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin bulunması gerektiğini dile getirmiştir (Aksoy, 2012, s. 17-22).

Etik kavramını ahlaktan ayıran en önemli özelliği evrensel oluşudur. Ahlak kavramı toplumdaki topluma, zamandan zamana ya da kişiden kişiye değişmekteyken etikte durum böyle değildir. Herhangi bir şey dünyanın her yerinde etik olarak ya doğrudur ya da yanlıştır. Etik liderin en önemli özelliği doğru, güvenilir, kararlar alması, doğruluk, dürüstlük, sadakat gibi özellikleri olması ve bu sayede de izleyenlerde örgütsel bağlılık vb. değerler kazandırmasıdır. Bir etik liderin özellikleri arasında iyiliği yaymaya

çalışan, dürüst, güvenilir, inanılır, samimi, kişilerarası ilişkilerde beceri sahibi, demokratik karar alan, anlayışlı, kibar olması sayılabilir (Çelik, 2010, s.14).

Harvey'e göre, etik liderliğin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Aksoy, 2012, s. 26).

- Örgüt içerisinde, iş yapma ilkelerini, etik standartları dile getirmesi, bunların uygulanması ve anlaşılması konusunda destek olması,
- İş ortamındaki kural ve politikaların etik olmasını sağlaması,
- Çalışanların etik davranmaları konusunda sorumlu tutması, kural ihlallerinin önüne geçmesi,
- Kendi davranışları ile başkalarına etik olarak örnek olması,
- Karar verme sürecinde etik olması, kararların sonuçlarını etik açıdan sorgulaması,
- Çalışanları görevlendirme sürecinde etik davranışlara sahip kişilere öncelik vermesi,
- Etik davranışlar konusunda yol gösterici olmasıdır.

1.2.5.3. Hizmetkâr Liderlik

Etik liderlik anlayışı üzerine inşa edilen bir liderlik modeli olan hizmetkâr liderlik (servant leadership) çalışmaları 1970'lerde Robert Greenleaf ile başlamıştır. Greenleaf aynı başlığı taşıyan kitabında, etik liderliğin esaslarından bahsederken liderin öncelikli görevinin takipçilere hizmet olduğunu belirtmiştir (Yukl, 2010, s. 340).

Greenleaf göre, *hizmetkar liderlik*, birine hizmet etme, hizmet etmeyi içten isteme duygusuyla başlamaktadır. Buna ilaveten, birine önderlik etmeyi arzulamayı bilinçli olarak seçmek gelir (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 8).

Hizmetkâr liderler makamı bir güç mevki olarak görmekten ziyade, kendilerini takipçilerin yardımcısı veya koçu olarak görmektedirler. Bu durumda liderlik çalışanları anlamak, işlerini kolaylaştırmak ve performanslarını artırmak için bir sorumluluktur. Liderin görevi kişilerin daha iyi çalışması için ortam yaratmaktır (McShane ve von Glinow, 2010, s. 365).

Hizmetkâr liderliğin temelinde, sadece örgüt ve takipçi ihtiyaçlarına hizmet etmek değil; müşterilerinin ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet etme sorumluluğu da vardır. Hizmetkâr liderlik takipçiler konusunda büyütme, koruma ve yetki verme olmak üzere üç şey içermektedir. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeli, kapasitelerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını kabul etmede daha istekli olmaları konusunda onlara yardımcı olmalıdırlar (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 9).

Laub'a göre hizmetkâr liderliğin, insana önem verilmesi, eğitilmesi, topluluk inşa etme, gerçekleri gösterme, liderliği gerçekleştirme ve liderliği paylaşma olmak üzere, altı özelliği vardır. Hizmetkâr liderlik bu altı özelliğe ek olarak çalışanlara inanmayı, onları teşvik edip harekete geçmelerini sağlamayı, çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurmayı, dürüstlük ve güveni idame ettirmeyi, vizyonun paylaşılmasını getirmektedir. Kişi kendisine değer verildiğini düşündüğü bir örgütte, daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterecektir (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 10).

1.2.6. Araştırma Modeline İlişkin Liderlik Yaklaşımları

Araştırmada liderlik davranışını üç farklı model altında değerlendiren bir ölçek kullanılmıştır. Çalışanlara yöneltilen sorular ile yöneticinin bu üç liderlik sınıflamalarından hangisine dâhil olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Davranışsal liderlik teorileri ile birlikte liderlik davranışlarının, ilişki odaklı / işgören odaklı / çalışan odaklı ve üretim odaklı / görev odaklı / iş odaklı olarak iki farklı biçimde sınıflandırıldığını görmek mümkündür (Bass ve Stogdill, 1990, s.360). Liderlik literatürüne önemli katkılar sağlayan İlişki ve görev odaklı bu çalışmaları 1950'lerden beri görmek mümkündür (Sahertian ve Soetjipto, 2011, s. 49). Her iki liderlik tarzının avantaj ve dezavantajları vardır. Son yapılan çalışmalar liderin etkinliği için iki tarzın da olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (McShane ve von Glinow, 2010, s. 364). Daha sonraki pek çok çalışma işgören ve üretim odaklı liderlik yaklaşımları ile eşanlamlı adlandırmaları kullanmıştır (Robbins ve Judge, 2013, s. 372).

Değişime ayak uydurmak, organizasyonu bu doğrultuda yönlendirmek yöneticilerin temel görevlerinden biri haline gelmiştir. Değişim odaklı davranışın belli türlerine işaret eden dönüştürücü (transformasyonel) ve karizmatik liderlik teorileri bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Aynı doğrultuda çalışmalarına yön veren Yukl (2002) karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile uyumlu *değişim odaklı liderlik* boyutunu, Michigan Üniversitesi çalışmalarından beri süregelen *görev odaklı liderlik* ve *ilişki odaklı liderlik* davranışı boyutlarına ekleyerek üç boyutlu bir liderlik davranışı modeli önermiştir (Özşahin ve Zehir, 2011, s. 50).

Araştırmada kullanılan bir diğer liderlik modeli de *değişim odaklı* liderliktir. Dünya'daki hızlı değişim, bunu takip edecek olan liderlere ihtiyacı doğurmuştur. Bu nedenle 1980'lerden sonra değişime odaklı olan yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu üç liderlik tarzına genel hatları ile bu bölümde yer verilmiştir.

1.2.6.1. İşgören Odaklı Liderlik

Astları ile onların da hoşuna gidecek iyi ilişkiler geliştirmeye odaklı liderlik modelidir. Bu sınıflandırmaya dâhil olan liderler; astları ile iyi ilişki temeline kurulu karşılıklı güvenin olduğu, iletişimin yüksek olduğu bir bağ kurmaktadır. İşgören odaklı lider, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 55).

Lider takipçiler üzerinde güven oluşturur, onları dikkate alır ve onlarla dostluk kurma eğilimine girer (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s.198). İşgören odaklı liderin ilk önceliği astları tarafından sevilme olurken, işin gerçekleştirilmesi ikinci plandadır (George ve Jones, 2011, s. 348).

Her ne kadar zaman içerisinde liderlik davranış yaklaşımları değişim göstermiş olsa da, bu modeller ilişki ve görev odaklı liderlik davranış modellerini desteklemektedir (Brown, 2003, s. 2). İşgören odaklı liderlik, dikkate alma (Hemphill, 1950), karşılıklı güven (Misumi, 1985), katılımcı karar verme (Ouchi, 1981), etkileşim-odaklı (Bass, 1967), destekleyici (Bowers ve Seashore, 1966), demokratik (Misumi, 1985), insana dönük (Blake ve Mouton, 1964), insan merkezli (Anderson, 1974), insan ihtiyaçlarını vurgulayan (Fleishman, 1957; Zaleznik, 1977) çalışmalarını içermektedir (akt. Brown, 2003, s.1).

İşgören arasındaki güçlü iletişim, herhangi bir problem ve şikâyet durumunda yöneticiye yardım etmektedir (Yukl, 2010, s. 64). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar ile iyi iletişim kurmaları sorunların tespiti ve çözümünü için önemli hale gelmektedir.

Davranışsal liderlik teorileri kapsamındaki Ohio State çalışmalarında *kişiyi dikkate alma (consideration)* olarak tanımlanmış bu davranış (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004, s. 38), liderin takipçiler üzerinde güven oluşturması, onları birey olarak dikkate

alması, onlarla dostluk ve arkadaşlık kurması yönündeki davranışlardan oluşmaktadır (Warrick, 1981, s. 156). Michigan Üniversitesi çalışmalarında işgören odaklı liderlik davranışının yüksek iş memnuniyeti, düşük devamsızlık ve düşük işten ayrılma şeklinde olumlu davranışlar ortaya çıkardığı görülmüştür (Montana ve Charnov, 2000, s. 263).

Durumsal liderlik teorileri içerisinde yer alan Fiedler'in modelinde *ilişki odaklı (relationship-oriented)* olarak tanımlanan liderlik tarzı, çalışanlarıyla iyi geçinmek ve onlar tarafından sevilme isteyen, çalışanlarının yüksek performans göstermelerini istemelerine rağmen önceliği takipçileriyle iyi iş ilişkileri kurmaya veren liderleri tanımlamaktadır (George ve Jones, 2011, s. 345-346).

1.2.6.2. Üretim Odaklı Liderlik

Üretim odaklı liderlik işin teknik ya da görev yönleri üzerine odaklanan liderlik türüdür. Üretim odaklı liderler, otoriter ve kontrolcü bir yapıya sahiptirler. Sadece işin teknik boyutu değil, başarı da bu tarz liderler için önem arz etmektedir (Kange, 2006, s. 37). Ohio State Üniversitesi çalışmalarında *insiyatif (initiating of structure)* olarak adlandırılan liderlik davranışı, liderin örgüt içerisindeki işlerin doğru gerçekleşmesi için planlama yapması, işin amaçlarının belirlemesi, üyeleri organize etmesi davranışlarını ifade etmektedir. Bu tarz liderler başarı standartlarını belirler ve takipçilerin bunu başarmalarını beklerler (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 302).

Fiedler'in liderlik modelindeki görev odaklı lider için çalışanların yetenek ve becerileri ikinci plandadır. İşgören odaklı lider örgüt hedeflerine ulaşmak için performans bazlı ödül sistemine ihtiyaç duymaktadır (McShane ve von Glinow, 2010, s. 370).

Görev odaklı lider üç özelliğe sahiptir. Bunlar; *Koşullu ödüllendirme*: liderin çalışanların başarısını takdir etmesini ve beklentilerini açıklamasını ifade etmektedir.

İstisnalarla yönetim (aktif): liderin takipçilerin işten sapmalarını izlemesini ve hata yapmaları anında, müdahale etmesini ifade eder. *İstisnalarla yönetim (pasif):* Liderin hata meydana geldikten sonra müdahalede bulunmasını ifade etmektedir. İstisnalarla yönetim aktiften farklı olarak, eş zamanlı olarak işi izlemez (Sahertian ve Soetjipto, 2011, s. 49).

1.2.6.3. Değişim Odaklı Liderlik

Hızla değişen günümüz ekonomik ve sosyal dünyasında bu değişime ayak uydurmak aynı hızda değişime cevap vermeyi gerekli kılmaktadır. Bu hızlı değişim örgütünü bu koşullar içerisinde ayakta tutacak değişimci liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu tarz lider, örgütlerdeki insan kaynağını motive etmeli, geliştirmeli ve üretici yönünü ortaya çıkarmalıdır (Arvonen ve Pettersson, 2002, s. 103).

Dönüşümcü ve karizmatik lider, değişim odaklı bu lider türünün çeşitleridir (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005, s. 313). Ekvall ve Arvonen (1991) her iki davranış arasındaki benzerliklere dikkat çekmiştir. Hem dönüşüm hem de değişim odaklı liderlik yeni ufuklar, hedefler ve vizyonlar üzerine odaklanmaktadır. Ancak, aralarında ayırt edici özellik olarak dönüşümcü liderin odak noktası takipçinin değişimi olurken, değişim odaklı liderlik örgütün kendisi değiştirmek üzerinde durmaktadır (akt. Golm, 2009, s. 18). Bu araştırmada iki kavram tek kavram olarak birlikte ele alınacaktır.

Örgütlerde dönüşümcü ve karizmatik liderlik çalışmaları 1980'lerden sonra görülmektedir. Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Kouzes ve Posner (1987) ve Tichy ve Devanna (1986) çalışmalarında dönüşümcü liderlik konusunun temeline değişimi koymuşlardır. Daha öncelerde de karizmatik liderlikle ilgili çalışmalar yapılmış olsa da yeterince ilgi görmemiştir (akt. Conger, 1999, s. 145).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin değer, tutum ve yargılarını örgütsel amaçlarla uyumlaştırarak beklenenin ötesinde bir performans göstermelerini sağlar. Bu durumda lider takipçilerin dönüşümünü sağlamaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010, s. 100). Değişim odaklı lider, örgüt içerisinde değişim, yaratıcılık, eski işlerin başarılması için yeni yollar ile ilgilenmektedir. Bu tarz liderler, değişim ve gelişimi desteklerler, problemlerin çözümü için yeni yollar arar ve denerler, risk alır ve gelecek ile ilgili planlar yaparlar (Bass ve Bass, 2009, s. 501).

Dönüşümcü liderler, takipçilerin yeni yaklaşımlar kullanarak eleştirel düşüncelerini cesaretlendirip takipçileri karar verme sürecine katmaktadırlar. Takipçilere sadakat duygusunu aşılıyarak, her takipçinin kişisel potansiyelini ortaya çıkarmak için farklı ihtiyaçları olduğunu kabul ederler ve takipçilerin kurumsal bağlılığını etkilerler (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004, s. 952-953).

Bu tarz liderler geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler, dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75-76).

1.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik, çeşitli amaçları gerçekleştirme üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise başkalarını bir işi yapma konusunda etkileyebilen, yönlendirebilen kişidir (Yukl, 2010, s. 20).

Yönetim denildiğinde ise, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan başkaları vasıtasıyla iş gördürme süreci olarak tanımlanmaktadır (Mullins, 2005, s. 190). Tanımlamalara bakıldığında yönetim ve liderlik kavramlarının birbirlerine yakın olduğu

görülmektedir. Her iki kavramda da bir amaç için belirli bir grup insana amacı gerçekleştirmek için yönlendirme sevk etme anlamı çıkmaktadır. Lider ve yönetici liderlik ve yönetim sürecini gerçekleştiren öznelerdir.

Kavramlar arasındaki farklılıklar işi yaptırma sürecinde kullandıkları yetkinin kaynağı ve örgütün yapısı ile ilgilidir. Yönetici ve lider etkileme olayını gerçekleştirirken farklı güç kaynaklarından faydalanmaktadır. Yönetici bulunduğu mevkiden kaynaklı formel bir yetkiye sahiptir. Yöneticinin yetenekli olup olmadığı, iş yaptırıp yaptıramaması önemli değildir. O mevkide kim bulunuyorsa yönetme hakkı ona aittir (Robbins ve Judge, 2013, s. 414). Fakat liderde durum farklıdır. Lider, ise bu yasal yetki olmadan da insanları etkileyebilen kişidir.

Yönetici ve lider birbirine benzeyen kavramlardır. Bir işletme için her ikisi de gereklidir. Günümüz yönetim anlayışında sadece yönetici ve kullandığı mevkiye dayanan güç insanlara iş yaptırabilme konusunda yeterli olmayabilmektedir.

Yönetim iyi tasarlanmış fonksiyonları ve faaliyetleri kapsayan liderlikten daha eski bir anlayıştır. Rasyonel ve resmi ilkeler etrafında şekillenmektedir. Liderlikte ise gelecekte ulaşılması arzu edilen vizyon etrafında, işbirliği, motivasyon ve ekip çalışması perspektifinde sistem işlemektedir. Bu durumda yönetici sonuca ulaşmaya yönelik hareket ederken, lider ise yenilikçi bir yapıya sahiptir (Ali, 2013, s. 38-39).

Farklılıklar konusunda bu sınıflamaların vurgulandığı konular şunlardır (Koçel, 2010, s. 574);

- Yöneticilik bir meslektir, liderlik ise bir meslek değildir. Formel bir yapıya ihtiyaç duymamaktadır.

- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaşılacak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yönetici insanları etkileme aracı olarak bulunduğu mevkiden kaynaklı yaptırımları uygulamaktadır, lider ise araç olarak kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamı kullanmaktadır.
- Yöneticilik bir görev tanımlamasına sahiptir, liderde böyle bir şey yoktur.
- Yöneticilik eğitim, istatistik, yönetmelik ve prosedüre dayanan bilimsel yanı ağır basan bir kavramdır, liderlik ise insanlara kendi istekleriyle davranışa sevk eden sanatsal yönü ağır basan bir kavramdır.
- Yönetici örgütün içyapı ve dinamiklerine, lider ise dış çevresinin yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.
- Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Lider (Ali, 2013, s. 39);

- Çalışanları ve astlarının doğru yolda olmalarını sağlar.
- Vizyon ve misyona inanır, sonuçların bu inancın önüne geçmesine izin vermez.
- Çıtayı her zaman yüksek tutar.
- Ne pahasına olursa olsun ilkelerinden ve ahlaki değerlerinden vazgeçmez.

Yönetici ve lider tamamıyla birbirinden farklı kavramlar değildir. Bir lider eğer yasal bir yetkiye sahipse, aynı zamanda yöneticidir de, fakat eğer bir yöneticide liderlik vasıfları yoksa o yönetici aynı zaman da lider değildir.

Yöneticinin liderden farklılıkları şöyledir (Ali, 2013, s. 39-40);

- Yönetici yönetir, lider ise yenilik yapar.

- Lider yetişirken, yönetici sürdürmeyi öğrenir.
- Yönetici madde ve fiziksel şeylere odaklanırken, lider kişilere odaklanır.
- Yönetici kontrolcüdür, lider güvenir.
- Lider gökyüzüne odaklanırken, yönetici alttan gelecek tehlikelere odaklanır.

Yönetim bir fonksiyondur; planlar, bütçeler, değerlendirir, kolaylaştırır. Liderlik ise ilişkidir; yeteneği seçer, motive eder, koçluk yapar, güven oluşturur (Maccoby, 2000, s. 58-59).

1.4. LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE ÖRGÜTE SAĞLADIĞI KATKILAR

Günümüzde işletmeleri rekabet açısından öne çıkaran faktörlerin başında yenilik ve yaratıcılık gelmektedir. İşletmelerde yeniliği ve yaratıcılığı sağlayan insan faktörüdür. Klasik dönem işletmeciliği anlayışında, yönetim kademeleri sistemi oluşturmakta, alt kademe ise bu sistem temelinde işleri yerine getirmektedir. Fakat günümüz kurumsallaşmış işletmeleri için bu yeterli olmaktadır. Modern yönetim anlayışı bütün çalışanların yönetime katılmasını, yenilikçi ve yaratıcı olmasını istemektedir. Bu nedenle çalışanların bu özgün düşüncelerini ortaya çıkarmak için motivasyon kaynaklarına ihtiyaç vardır. Sadece maddi teşvikler, istenilen güdülemeyi sağlamayabilmektedir. Bu nedenle sadece rutin görevlerin yerine getirilmesini sağlayan yönetici kavramı, insan kaynağının yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı çalışanları motive edecek, ortak vizyon oluşturacak, yenilikçi yönetici modellerine ihtiyaç vardır. Bu kişi liderdir.

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için

onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve becerisine sahip olan kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, isleri planlayan, uygulatan ve denetleyen, gücünü bulunduğu mevkiden alan kişidir (Eraslan, 2004a).

Lider değişim yönelimli olarak çalışanların gelişmesini sağlama, onları eğitme, yaratıcılıklarını destekleme, motive etme, sorunlarına çözüm üretme, çatışmaları önleme gibi görevleri üstlenmektedir, yönetici ise sadece rutin görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur (Özmutaf, 2007, s. 85). Bu durum yönetici ile lideri farklı kavramlar yapmakta fakat yöneticinin lider olmasına engel olmamaktadır.

Yapılan pek çok araştırma liderin örgüt için önemini kanıtlar niteliktedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel yaratıcılık, iş performansı, tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularla liderliğin ilişkisini araştıran çalışmalar görmek mümkündür.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) çalışanların liderlik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında değişim odaklı (dönüşümcü) liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Şen ve Yaşlıoğlu (2010) dönüşümcü liderin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderin davranışları sayesinde çalışanların liderin örgüt için yeni fırsatlar araştırdığını, değişim odaklı olduğunu görmekte ve dolayısıyla bu durumun çalışanların örgüt içerisinde yenilikçi bir iklim algılamasına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz ve Karahan (2010) liderlik davranışı ve işgören performansının liderlik ile olan ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlik davranışına göre daha fazla etkili olduğunu ve vizyon odaklı liderlik davranışının aynı zamanda işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışlarının orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisini ölçmek için Güzel ve Akgündüz (2011) yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarının, izleyenlerinin duygusal tükenmişlik duygularını azalttığı, bunun yanı sıra yine dönüşümcü liderliğin karizma ilham verme davranış özelliğinin, izleyenlerin kendilerini başarısız olarak değerlendirmelerini azalttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etkileşimci liderliğin bireysel destek davranışının, izleyenlerin duyarsızlaşmasını azalttığı sonucuna da ulaşılmıştır. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim –pasif- boyutunun ise işgörenlerin tükenmişlik düzeyini önemli oranda etkilediği belirlenmiştir.

Özşahin ve Zehir (2011) yüksek performanslı işletmelerde yüksek performansa neden olan değişkenleri araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, ilişki odaklı liderliğin girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığı sonucuna varmışlardır.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütlerde işler birçok ortak çabanın uyumlu bir biçimde birleşiminden meydana gelmektedir. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri ya da çok uzun sürede gerçekleştirebilecekleri işleri yapmak için işbirliği yapmaktadırlar. Örgütler bu işbirliğinin meydana getirdiği yapılardır. Bu yapılar içerisinde her bireyin yapması gereken görevler vardır. Kurumsallaşmış örgütlerde bu görevler açıkça tanımlanmıştır. İşlerin koordineli, hızlı gerçekleştirebilmesi ve kolay denetlenebilmesi için bu görevler yazılı olarak belirtilmiştir.

Çalışanlar kurumsal faaliyetler gerçekleştirilirken sadece formel olarak tanımlanan davranışlarla sınırlı kalmamaktadırlar. Yazılı olarak tanımlanmış işlere ek olarak, örgütlerde işlerin daha verimli gerçekleşmesini sağlamak için rol dışı olarak adlandırılan başka faaliyetlerde de bulunurlar (Zhu, 2013, s. 24-25). Bu faaliyetler görev tanımlamalarında açıkça belirtilmemiş, kişinin inisiyatifine kalmış davranışlardır.

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak için çalışanların göstermiş olduğu bu ekstra çabaya ihtiyaç duyarlar. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Organizational Citizenship Behavior) olarak tanımlanan bu davranış biçimi bireyin örgüt içerisindeki ekstra çabalarını, koruyucu ve kollayıcı davranışlarını içermektedir. (McShane ve von Glinow, 2010, s. 18)

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütler farklı yetenek ve çeşitlilikte birçok insanın belirli bir amaç için bir araya geldikleri yapılardır. Bu amaçların gerçekleşmesi birçok işin uyumlu bir biçimde yapılmasına bağlıdır. Çoğu örgütte bu işler yazılı olarak tanımlanmıştır. Yazılı olarak

tanımlanmamış örgütlerde ise çalışanlara bu işler sözlü olarak bildirilmektedir. ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) işle ilgili olan fakat sözlü ya da yazılı olarak belirtilmeyen davranışı gerçekleştirecek kişinin kendi inisiyatifine kalmış davranışlardan meydana gelmektedir (Spitzmuller, Dyne ve Ilies, 2008, s. 107). Örgütlerin başarısında bireylerin sadece biçimsel görevleri yerine getirmesi yeterli olmamaktadır. Yoğun rekabet ve yüksek kalite beklentisi olan koşullarda çalışanların rutin görevleri dışında bireysel fedakârlık göstermeleri önem arz etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli geliştiricilerinden Organ vd. göre ÖVD; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 8). ÖVD, bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri eylemleri kapsayan bu davranışlar, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 4). ÖVD'nin özünde fedakârlık, örgütü sahiplenme ve karşılık beklemezsizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009, s. 20). Birey bu davranışları gerçekleştirirken herhangi bir çıkar veya ödül düşünmemektedir. Davranışlar kişinin kendisini o örgütün bir parçası yani vatandaşı olarak görmesinden kaynaklanmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR

Gelişim süreci boyunca birçok kuram ÖVD'ye kaynaklık etmiştir. 1930'lardan günümüze değin bu araştırmacılar çalışmaları ile teorinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Organ vd. ÖVD'yi açıklarken bu çalışmalardan faydalanmıştır (Akbaş, 2011, s. 62). Bu araştırmaların başlıcaları şöyledir.

2.2.1. Chester Barnard

ÖVD'ye temel teşkil edecek çalışmalar ilk olarak 1930'larda Chester Barnard ile başlamıştır. *The Functions of the Executive* adlı eserde, örgüt toplu işbirliği çabaları olarak tanımlanmaktadır. Buradaki *toplular işbirliği* kavramı, ÖVD'de de olduğu gibi, kişilerin birbirleri ile işbirliğine giderek dayanışma halinde örgütü hedeflerine ulaştırma gayretini kapsamaktadır (Şehitoğlu, 2010, s. 71).

Barnard örgütü, sadece resmi olarak belirlenmiş oluşumlardan değil aynı zamanda pek çok gayri resmi ilişkinin de birleşiminden meydana geldiğini vurgulamıştır. Resmi örgüt yapısı kadar bu gayri resmî yapı da örgütler için önemlidir (Kılıç, 2010, s. 24). Ayrıca Barnard bu çalışma içerisinde gönüllülük esasına dayalı ekstra rol davranışlarından da bahsetmiştir (Mehboob ve Bhutto, 2012, s. 1447). Bu çalışma sonraki süreçte ÖVD açıklanırken Organ, Podsakoff ve MacKenzie'ye kaynaklık etmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 513).

2.2.2. Fritz Roethlisberger ve William J. Dickson

Hawthorne araştırmalarına katılan Roethlisberger ve Dickson yayımladıkları *Management and Worker* adlı eserlerinde, biçimsel olmayan organizasyonların örgütün bütün kademelerinde ortaya çıkabileceğini ve tüm yapıyı etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma ile kontrol edilebilen fiziksel koşullardan çok, kontrol edilmesi zor olan duygular ve biçimsel olmayan ilişkilerin performans üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Duygular işbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan yapısına etki etmektedir (Niehoff, 2000, s. 2).

2.2.3. Alvin Gouldner

Gouldner, *The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement* başlıklı çalışmasında; kişilerin davranışlarını, ilişkide buldukları kişilerin onlara karşı olan davranışlarının şekillendirdiğini ortaya koymuştur (Gouldner, 1960, s. 161). Bir birey kendisine yardım eden ekip arkadaşına karşı kendisini borçlu hissedecek ve bunu ileri ki davranışlarına yansıtacaktır. Kişi yöneticisine ya da örgütüne karşı minnet duygusu beslerse, bunun için fedakârlık yapacaktır. Bu durum da ÖVD'nin ortaya çıkmasına neden tetikleyici faktörlerden olacaktır.

2.2.4. Peter Blau

Blau tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen *Sosyal Mübadele Teorisi* (Social Exchange Theory) gönüllülük esasına, işbirliği davranışlarına ve maddi olmayan ödüllere dayanması nedeniyle birçok araştırmacı tarafından ÖVD'ye kaynak olarak kullanılmıştır (Özaslan, Acar ve Acar, 2009, s. 102).

Blau'ya göre örgüt bireyleri arasında iki çeşit değişim vardır. Bunlardan ilki ekonomik değişimdir. Ekonomik ilişki sözleşmelerle yazılı olarak belirtilmiş, kişilerin karşılıklı olarak maddi çıkarlarına dayanmaktadır. Bir çalışanın yaptığı iş karşılığında ücret alması bu ilişki modeline örnek olarak gösterilebilmektedir. Diğer ilişki modeli ise sosyal değişimdir. Sosyal değişimde maddi bir çıkar yoktur. Ekonomik değişimden farklı olarak örgütün biçimsel yapısı içerisinde bu ilişkiler belirtilmemiştir. Çalışanların birbirlerine duydukları güven, saygı vb. davranışlar buna örnek olarak gösterilebilir. Sosyal değişim modeli bu özelliklerinden dolayı ÖVD'ye kaynak oluşturmuştur (Tuğcu, 2009, s. 15).

Organ'a göre çalışanlar işveren ile olan ilişkilerinin adil bir sosyal değişim temeline dayandığını düşündüklerinde, motive olmakta ve ekstra rol davranışlarında bulunmaktadır. Bu da ÖVD'yi ortaya çıkarmaktadır (Şehitoğlu, 2010, s. 81). Lider ve takipçileri açısından da durum böyledir. Liderler, takipçilerine karşı özgecil, destekleyici ve geliştirici davranışta buldukları zaman, takipçiler bu davranışlara olumlu davranışlarla karşılık verirler. Değişimin özel bir biçimi olarak takipçiler, liderin bu tutumundan dolayı ÖVD sergilerler (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 22).

2.2.5. Daniel Katz ve Robert Kahn

Katz ve Kahn (1978) açık sistemli örgütler üzerinde yaptıkları çalışmaları *The Social Psychology of Organizations* adlı eserlerinde yayımlamışlardır. Bu çalışmaya göre örgütün verimli olabilmesi için üç temel şartı yerine getirmek gerekmektedir. İlk olarak birey örgüt içerisine sokulmalı ve orada kalması sağlanmalıdır (akt. Kılıç, 2010, s. 25). Daha sonra tanımlanan işin gerçekleştirilmesi için gereken asgari nitelik ve performans sağlanmalıdır. Son olarak örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi için rol gereklerinin

ötesinde yenilikçi ve doğaçlama davranışları harekete geçirmeleri gerekmektedir (Mehtap, 2011, s. 47). Katz'ın *spontane davranışlar* olarak tanımladığı bu eylemler, örgütün resmi yapısında tanımlanan görevlerin dışındadır (Farh, Zhong ve Organ, 2004, s. 243). Örgütsel spontanlık, kişinin özgür iradesine dayanan gönüllülük esaslı, görev tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır (Yperen, Agnes ve Wilering, 1999, s. 377).

Çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek, iyi niyetin yaygınlaştırılması, oluşan problem ve zorluklarda şikâyet etmemek bu davranışlara örnek verilebilir (Aksoy, 2012, s. 49).

Örgütsel spontanlık davranışı ile ÖVD arasında iki temel fark vardır. ÖVD ödül sistemi tarafından dikkate alınmamasına karşın, örgütsel spontanlık davranışı biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmaktadır. ÖVD hem aktif hem de pasif davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışı sadece aktif karakterli davranışları içermektedir (Çetin, 2009, s. 40).

Katz, sadece yazılı olarak belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesine dayanan bir yönetim anlayışının son derece kırılğan bir sosyal yapı oluşturacağını belirtmiştir (Tokgöz, 2012, s. 59). Örgütlerin yüksek performans sergileyebilmeleri için tanımlı görevlerin dışında bu tarz gönüllü davranışlara ihtiyaçları olmaktadır.

Katz ve Kahn'ın çalışmaları gönüllü işbirlikçi davranışların örgütlerin verimli işlemleri açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar ÖVD'nin kavramsallaşmasına kadar ki dönemde benzer araştırmaların hızlandırıcısı olmuştur (Tokgöz, 2012, s. 59).

2.2.6. Dennis Organ

Organ, ÖVD kavramının fikir babası ve en önemli geliştiricilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Dennis Organ ve arkadaşları, Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan *rol fazlası davranış* kavramından da faydalanarak ÖVD kavramını ortaya atmışlardır. 1980'lerden itibaren de ÖVD, literatürde sık sık kullanılmaya başlanmıştır (Grant ve Mayer, 2009, s. 900).

ÖVD çalışmalarının çıkış noktası Organ'ın 1977 yılında yayınlamış olduğu *A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis* adlı çalışmasıdır (Organ, 1997, s. 92). Bu çalışmaya bağlı olarak yürütülen araştırmalarda, yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlar ÖVD olarak tanımlanmıştır (Yücel ve Samancı, 2009, s. 115).

Organ örgütsel vatandaşlık ve ÖVD'nin etkileri üzerinde birçok çalışma yapmıştır. Organ bu çalışmalarında ÖVD'yi açıklarken Barnard'ın (1939) örgüt içi işbirliği, Blau'nun (1964) ekonomik ve sosyal değişim kuramı ve lider-üye değişimi kuramı, Katz ve Kahn'ın (1969) spontane davranışlar ya da ekstra rol davranışı kavramını kullanmıştır (akt. Akbaş, 2011, s. 63; Şeşen ve Basım, 2010, s. 172-173; Cadona, Lawrence ve Bentler, 2004, s. 221).

Organ, örgütsel vatandaşlık ile ilgili ilk çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını, *özgecilik* (altruism) ve *genel uyum* (generalized compliance) olmak üzere iki başlık altında toplarken, daha sonraki çalışmalarda başlıca beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar; *özgecilik-yardımlaşma* (altruism), *vicdanlılık* (conscientiousness), *sportmenlik-centilmenlik* (sportsmanship), *nezaket* (courtesy) ve *sivil erdemdir* (civic virtue) (Oğuz, 2011, s. 381).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖZELLİKLERİ

Örgüt açısından faydalı sayılacak her davranış biçimi ÖVD olarak tanımlanmamaktadır. Buna göre bir davranışın ÖVD olarak kabul edilebilmesi için üç temel unsura sahip olması gerekmektedir. Bunlardan *birincisi*, bu tür davranışların biçimsel rol tanımlarının ötesine geçmesi ve bireyin kendinden istenenden daha fazlasını yerine getirmesidir. *İkincisi*, bu davranışların hiçbir zorlamaya maruz kalmadan gönüllü olarak gerçekleşmesi ve *üçüncüsü* ise, bu türden davranışların örgütün ödül sisteminde yer almamasıdır (Keleş ve Pelit, 2009, s. 26). Örneğin; Bir çalışanın görevi olmamasına rağmen işe yeni başlamış başka bir çalışana işe alışma sürecinde yardımcı olması ÖVD olarak kabul edilirken, çalışanın daha yüksek prim alabilmesi için geç saatlere kadar işte kalması ÖVD olarak kabul edilmemektedir.

ÖVD'nin temelinde fedakârlık, sahiplenme ve herhangi bir karşılık beklemezsizin gösterilen davranışlar bulunmaktadır. Bununla birlikte huzursuzluk yaratmama, çatışma ve sorunlara neden olmama, zorluk ve problemlerden şikâyet etmeme gibi birçok davranış örgütsel vatandaşlık davranışına örnek gösterilmektedir (Keleş, 2009, s. 18).

Organ, ÖVD'yi; formel ödül sistemi tarafından dolaylı veya açık olarak tanımlanmayan ve organizasyonun verimliliğine katkı sağlayan kişisel karara bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır (Şehitoğlu, 2010, s. 74).

Organ'a göre ÖVD, şu kıstaslardan oluşmaktadır (Mehtap, 2011, s. 48):

1. ÖVD, örgüt tarafından biçimsel olarak tanımlanan davranışların ötesinde davranışlardır.
2. ÖVD, kişinin isteğine bağlı bir davranıştır.
3. ÖVD, örgütün formel yapısı içinde direkt olarak ödüllendirilen bir davranış değildir.

4. ÖVD örgütün amaçlarına ve başarısına hizmet etmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınıflandırmaya dair pek çok yaklaşım olmuştur. Bu kavramı literatüre kazandıran Organ, ilk olarak *genel uyum* (general compliance) ve *özgecilik* (altruism) olmak üzere ÖVD'yi iki boyut altında incelemiştir. Daha sonra *genel uyum* boyutunun adı *vicdanlılık* olarak değiştirilmiştir (Çetin, 2009, s. 58).

Bateman ve Organ (1983) davranışları sınıflandırmak için 30 önermeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir (akt. Zacharias, 2008, s. 20). Bu ölçeği Smith, 16 önermeli bir ölçeğe dönüştürmüş ve bu yeni ölçek Smith, Organ ve Near (1983) tarafından çalışmalarında kullanılmıştır (akt. Yıldız, 2011, s. 68). Örgütsel erdem boyutu Jill W. Graham'ın katkısıyla sınıflandırmaya dâhil olmuştur (Çetin, 2009, s. 58). Organ daha sonra *özgecilik* (altruism), *bilinçlilik* (conscientiousness), *nezaket* (courtesy), *erdemlilik* (civic virtue) ve *centilmenlik* (sportsmanship) şeklinde beş boyut tanımlamıştır (Şener, 2010, s. 12).

Podsakoff literatürde bu doğrultuda yapılmış olan araştırmaları inceleyerek ÖVD'yi yedi boyut altında toplamışlardır. Bu listede yer alan ÖVD boyutları; yardımlaşma davranışı, örgütsel uyum, centilmenlik, örgütsel sadakat, kişisel girişim, erdemlilik ve kişisel gelişimden oluşmaktadır (Şener, 2010, s. 12).

Birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlar altında incelenen ÖVD birbirlerine benzemekle birlikte Organ'ın tanımlamalarıyla da uyumludur (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 151). Alt boyutlar yaygın kullanım şekli olarak beş boyut altında incelenmektedir. Bunlar; diğerkâmlık (diğerlerini düşünme), nezaket, vicdanlılık (ileri görev bilinci), sivil

erdem (örgüt gelişimine destek verme) ve centilmenliktir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993, s. 71).

2.4.1. Özgecilik / Diğerkâmlık /Diğerlerini Düşünme (Altruism)

Özgecilik, diğer bir ifadeyle başkalarını düşünme, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle karşı karşıya kalan bir çalışana başka bir çalışanın herhangi bir çıkar beklemeden yardım etmesidir (Akbaş, 2011, s. 64-65).

Bu boyut, Organ tarafından özgecilik (altruism), barışma (peacemaking), amigoluk boyutu (cheerleading dimensions) olarak adlandırılmıştır. Graham tarafından kişilerarası yardım (interpersonal helping); Williams ve Anderson tarafından ÖVD-B (OCB-I); Van Scotter ve Motowidlo tarafından kişilerarası kolaylaştırma (interpersonal facilitation); George ve Brief tarafından ise, diğer yapılara yardım (helping others constructs) olarak adlandırılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 517).

Örgüt içerisinde işinde başarısız olan işgörene yardımcı olma, sağlık sorunları nedeniyle işe geç kalan ya da gelmeyen arkadaşının görevini üstlenme özgeciliğe örnek verilebilir. Ayrıca işe yeni başlayan bir çalışana işe uyum konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olan işgörelere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma ve iş arkadaşının ihtiyacı olan ve kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklindeki davranışlar da özgecilik olarak değerlendirilmektedir (İplik, 2009, s. 110). Özgecilik, iş yerindeki bir çalışanın bir müşteriye yardım etmesi gibi başka bir çalışana yardım etmesine de benzetilmektedir (Özaslan, Acar ve Acar, 2009, s. 103).

Bu davranışın temelini çalışanların birbirine yardım etme duygusu oluşturmaktadır. Fakat yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması, bir davranışın bu boyut altında değerlendirilmesi için gereken bir özelliktir (Şener, 2010, s. 13).

Özgecilik, bu alanda araştırma yapmış pek çok kişi tarafından ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, 516).

2.4.2. Nezaket (Courtesy)

Nezaket; bir çalışanın başka bir çalışanı işle ilgili ilerde meydana gelebilecek hata ve problemlere karşı uyarmasıdır. Ayrıca kişinin davranışlarının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate alması da bu boyut içinde açıklanmaktadır (Yıldız, 2011, s. 70).

Bu davranışı sergileyen birey, diğerleriyle işten kaynaklanabilecek çatışmalardan mümkün olduğunca uzak durmaktadır (Mehtap, 2011, s. 49). Nezaket boyutu da özgeciliğe benzer şekilde yardımseverlik temeline dayanmaktadır. Fakat özgeciliğe farklı olarak nezaket boyutunda gelecekte ortaya çıkabilecek aksaklıkları önlemeye yönelik çabalar söz konusudur.

Bir örgüt içerisinde sürekli bir iletişim ve etkileşim vardır. Bir işin çıktısı başka bir işin girdisi olabilmektedir. Bundan dolayı kişilerin gerçekleştirdikleri eylemler ve kararlar birbirlerini etkilemektedir. Bu etkileşimin hatasız gerçekleşmesi için, çalışanların gayret göstermesi gerekmektedir.

Organ'a göre; organizasyon içerisinde iş yükümlülükleri nedeniyle etkileşim halinde olmaları gereken ve birbirlerinin eylem ve kararlarından etkilenen üyelerin

sergiledikleri olumlu davranışlar, nezaket olarak tanımlanmaktadır (Ishak ve Alam, 2009, s. 53).

2.4.3. Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)

Çalışanların gönüllü olarak, kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışı sergilemeleri vicdanlılık olarak tanımlanmaktadır (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 6). Vicdanlılık; işin bilincinde olma, işle ilgili sorumluluk duyma, titiz ve dakik davranma, kısacası işin gereklerini tam olarak yerine getirme şeklinde tanımlanmaktadır. Vicdanlılığın en önemli özelliği denetim ve ceza olmasa bile bu kurallara uymaktır (Suküt, 2010, s. 28).

Çalışanın mesai ücreti verilmediği halde işi tamamlamak için mesaiye kalması, işletme tarafından kendisine sağlanan mola hakkını geçirmemesi, çalışma zamanı içerisinde iş dışındaki işlerle ilgilenmemesi, geç kalmaması, devamsızlık yapmaması, örgüte ait kaynakları tasarruflu kullanması bu boyuta örnek verilebilecek davranışlar arasındadır.

Vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutu birbirine benzemektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılar tarafından tek boyut olarak ele alınmaktadır. Bu benzerliğin sebebi, her iki boyutun da yardımseverlik temeline dayanmasıdır (Şehitoğlu, 2010, s. 91). Vicdanlılık yardımseverlik davranışı açısından özgeciliğe benzemekle birlikte aralarındaki en belirgin fark; özgecilikte bireyler belirli bir kişiye yardım etmek için davranışta bulunurken vicdanlılıkta genel olarak örgüte yararlı olacak davranışlar sergilemektedir (Kurt, 2011, s. 31).

2.4.4. Sivil Erdem / Örgüt Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)

Sivil erdem; makro düzeyde örgüte bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları, örgütün içinde bulunduğu sektörü ve çevreyi takip etmeleri sivil erdem davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt toplantılarına katılmak, örgüt politikası ile ilgili yapıcı beyanlarda bulunmak, sektör ve çevredeki tehdit ve fırsatları örgüt yönetimine iletmek, örgüte zarar verecek olayları rapor etmek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak verilebilir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 525).

Bu davranışı gösteren üyeler kendilerini örgütün gelişimi konusunda sorumlu görmektedirler. Bu nedenle alınan karar ve toplantılarda söz sahibi olmaya dönük davranışlar sergilemektedirler (Alioğulları, 2012, s. 37).

Sivil erdem birçok araştırmacı tarafından farklı isimlerle anılmıştır. Graham (1989) örgütsel katılım (organizational participation), George ve Brief (1992) organizasyonu korumak (protecting the organization) olarak adlandırmışlardır (akt. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 525).

Tanımlanmasında katkısı olan araştırmacılardan biri olan Graham'a göre; sivil erdem, organizasyonun politik seyrine aktif ve sorumlu olarak katılma şeklinde ifade edilmiştir. Graham, iyi bir örgüt vatandaşının, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorunsuzca uyum sağlamakla olmayacağını, aynı zamanda örgüt ile ilgili konularda fikir geliştirmesi gerektiğini ve geliştirdiği fikirleri de ifade etmekten kaçınmamasını gerektiğini belirtmiştir (Yıldız, 2011, s. 70-71).

2.4.5. Centilmenlik / Gönüllülük (Sportsmanship)

Centilmenlik, örgüt içerisindeki olumsuzluklara ve zorluklara karşı şikâyet etmeden kabullenme olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında kişinin iş ortamında diğer çalışanlarla problem yaşasa dahi bundan şikâyet etmemesi ve grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması da yine centilmenlik davranışı olarak kabul edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 517).

Bu tanıma göre centilmen kişi, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse bile kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir (Alioğulları, 2012, s. 36)

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ VE ÖRGÜTE SAĞLADIĞI KATKILAR

ÖVD olarak nitelendirilen kavram kişinin örgüt içerisindeki pek çok olumlu davranışının birleşiminden meydana gelmektedir. Bu olumlu ve örgüt için faydalı davranışlar kişiyi, kavramın geliştiricileri tarafından örgütün bir vatandaşı olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Bir nevi kişi, vatandaşı olduğu örgüte karşı zihnindeki görevlerini yerine getirmektedir.

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının ÖVD'nin önemini açıklamaya yönelik çalışmalarına rastlamak mümkündür. Podsakoff ve MacKenzie'ye göre; ÖVD, işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmakta, örgütün kaynaklarının üretken amaçlar için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma gruplarının arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü

çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma ortamı haline getirmektedir (Şehitoğlu, 2010, s. 95).

Organ'ın ÖVD ile ilgili tanımlamaları, ÖVD'nin uzun dönemde çalışanların örgüt içi etkinliğini arttırdığı yönündedir. Buna göre ÖVD; çalışanların ve yönetimin verimliliğini artırmakta, kaynakların daha verimli bir biçimde kullanımını sağlamakta örgüt içinde koordinasyonun daha yüksek olmasına neden olmaktadır (Suküt, 2010, s. 37). Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığından dolayı örgüt performansını arttırmaktadır. Performansın artması sonucunda da yönetsel fonksiyonlara kaynak ihtiyacı azalmaktadır. Böylece serbest kalan insan kaynağı ve finansal kaynak başka amaçlar için kullanılabilir. (Sofuoğlu Çiçek, 2010, s. 8)

Yöneticinin performans değerlendirme kararları üzerinde de ÖVD'nin kolaylaştırıcı etkisi vardır. Yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken ÖVD gösteren bireyleri dikkate aldıkları görülmüştür. Podsakoff ve arkadaşlarına göre, yöneticiler çalışanların bu tür davranışlarına karşı adil olmaya ve karşılık vermeye çalışmaktadırlar (Suküt, 2010, s. 35).

Chen ve diğerlerine göre bir örgütte ÖVD'nin olması düşük işgücü devir oranına neden olmaktadır. Kendisini örgüte adanmış olan birey, örgütte daha uzun süre kalmak isteyecek, daha kaliteli üretim yapacak dolayısı ile örgüte pek çok yönden fayda sağlayacaktır (Karaman ve Aylan, 2012, s. 44).

Van Scotter'e göre; ÖVD'nin örgütler için olduğu kadar bireysel olarak örgütün çalışanları açısından da önemli bir kavramdır. Van Scotter, çalışanlar tarafından sergilenen bu tür davranışların, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmesi durumunda, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş

memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olacağını belirtmektedir (akt. Çelik, 2007, s. 142).

Örgüt ve birey açısından ÖVD önemli faydalar sağlamaktadır. Son yıllarda sıkça araştırılmasındaki neden arz ettiği bu önemden kaynaklanmaktadır. ÖVD'nin örgüt ve bireyler açısından sağladığı katkılar şöyle sıralanabilir.

2.5.1. Çalışan Performansı

ÖVD'nin örgüt içi en önemli katkılarından biri çalışanların performansı ile doğru orantılı olmasıdır. Yapılan pek çok çalışma bu ilişkiyi doğrulamaya yönelik olmuştur.

Organ, ÖVD'nin tanımını yaparken kavramı, direkt olarak sosyal ve psikolojik çevrede performansı artıran davranışlar olarak nitelendirmiştir. ÖVD iş tanımlamalarının ötesinde olumlu davranışlardan oluştuğundan doğal olarak genel örgütsel performansı artıracaktır. Çalışanların birbirlerine yardım etmeleri, işlerini doğru ve zamanında yapmaları örgütsel performansı artıracak davranışlardır. Karambayya, Podsakoff ve MacKenzie araştırmalarında ÖVD ile performans arasında ilişki olduğu konusunda ciddi sonuçlara ulaşmışlardır (Çelik, 2007, s. 143).

Performans ÖVD'nin karakteristik özelliğinden kaynaklı olarak sıkça araştırılmış bir konu olmuştur (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 516). Ulusal ve uluslararası pek çok çalışma bu ilişkiyi incelemeye yönelik olmuştur.

Karambayya (1989) birçok farklı işletmede yapmış olduğu çalışmada yüksek performans sergileyen çalışanların aynı zamanda yüksek ÖVD sergileme oranına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalardan Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie yapmış oldukları araştırmada, ÖVD'nin çalışanların niteliksel ve niceliksel performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma özgecilik (*helping behavior*) ve centilmenlik

(*sportsmanship*) alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997, s. 266). Özgecilik alt boyutu ile performans arasında genellikle anlamlı ilişkilerin tespit edildiği dikkat çekmektedir. Başka bir çalışmada MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1993) sigorta temsilcileri üzerine yaptıkları çalışmada özgecilik ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır (akt. Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007, s. 50).

Benzer konuda ulusal düzeyde sanayi sektöründe yapılan çalışmada Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) ÖVD'nin bütün alt boyutlarının bireysel iş performansı ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Çelik ve Çıra (2013) turizm sektöründe yapmış oldukları çalışmada ÖVD'nin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

2.5.2. Kaynakların Verimli Kullanılması

ÖVD örgütlerde sınırlı birçok sınırlı kaynağın verimli kullanılmasına katkı sağlamaktadır. ÖVD örgüt içerisinde çatışmaları önlemekte ve çalışanların uyum düzeyini artırmaktadır. Bu durum yöneticilerin iş yüklerinin hafiflemesine neden olmaktadır. İş yükü azalan yöneticiler yönetsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmektedir. Ayrıca, işletmeye ait makine ve teçhizatın itina ile kullanılması, korunması, ortaya çıkacak problemler konusunda yönetimin önceden ikaz edilmesi dolayısıyla daha büyük hasarların ortaya çıkmasının engellenmesi, kaynakların tasarruf edilmesini sağlamaktadır (Çelik, 2007, s. 145).

2.5.3. Çatışmaların Azalması ve Örgütsel Uyum

ÖVD örgütteki bireylerin iletişimleri temeline dayalı bir kavramdır. ÖVD'nin en önemli boyutu olarak nitelendirilen özgecilik, örgütteki bireylerin birlerine yardımcı olması problemler karşısında birbirlerini desteklemesi gibi davranışlardan oluşmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 516). Kişiler arasındaki bu tip yardımsever davranışlar sosyal bağı güçlendirmekte dolayısıyla örgüt içindeki uyumu artırmakta ve çatışmaları da azaltmaktadır. Zor zamanlarında çalışma arkadaşlarından yardım gören kişiler bunu minnet saymakta ve çatışmadan kaçınmaktadırlar.

2.5.4. İş Tatmini ve Motivasyon

Çalışanlar, işlerinden ve iş ortamından beklentilerinin karşılandığı konusunda olumlu bir algı içerisindeyse, iş tatmini artmaktadır. Yönetim, çalışanların tüm beklentilerinin karşıladığını düşünse bile, çalışanların algıları aynı istikamette değilse, iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır. ÖVD ile iş tatmini arasında yapılan araştırmalar ÖVD'nin özgecilik ve vicdanlılık boyutları ile iş tatmininin arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Çelik, 2007, s. 147).

Örgütlerde bireylerin verimliliğini artırmak için onları örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyecek faktörler aranmaktadır. Motivasyon bireyin davranışlarını istenilen amaçlar doğrultusunda isteklerini artırma olarak nitelendirilmektedir. Kişinin motivasyonunun yüksek olması başarısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. ÖVD ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik yapılan araştırmalar bu iki kavramında yakın ilişki olduğunu göstermektedir (Çelik, 2007, s. 105-107; Tuğcu, 2009).

İş tatmini ve ÖVD literatürde sıkça ilişkilendirilen konulardan biridir (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1993; Motowildo, 1984; Williams ve Anderson, 1991). Organ'a (1988) göre ÖVD, iş tatmininin önemli bir parçasıdır. Organ (1988) ve Moorman (1993) iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiyi, adalet algısı ve ÖVD arasındaki bir ilişkinin yansımaları olarak tanımlamaktadır (Binoya-Strugar, 2007, s. 20).

Williams ve Anderson (1991) çalışmalarında çalışanların iş tatminini oluşturan iş ortamına ilişkin algılarının, ÖVD sergilemede ücretten daha etkili olduğunu bulmuşlardır. Sonraki birçok çalışmada da (Foote ve Tang, 2008; Konovsky ve Organ, 1996; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002; Li vd., 2010; Murphy vd., 2002; Organ ve Ligly, 1995; Organ ve Ryan, 1995) iş tatmininin ÖVD'yi tahmin etmede önemli bir değişken olduğu bulgusu desteklenmiştir (akt. Şeşen, 2010, s. 202).

Demirel ve Özçınar (2009) ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik farklı sektörlerde yaptıkları araştırmada iş tatmini ve ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

2.5.5. Örgütsel Stres

Yoğun iş temposu içerisinde fiziki ve psikolojik birçok problemin temelinde stres bulunmaktadır. Birey için birçok iç ve dış faktör strese neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde otokratik bir yönetim anlayışı, cezalandırılma korkusu, iş arkadaşları ve yöneticilerle uyumsuzluk, ağır iş yükü gibi faktörler strese neden olmakta, dolayısıyla beraberinde birçok problemin yaşanmasıyla sonuçlanmaktadır. ÖVD'nin sivil erdem boyutunda çalışanlar, düşündüklerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve arkadaşlarını da bu konuda teşvik etmektedir. Özgecilik boyutu ise, çalışanların birbiri ile yardımlaşmalarını ve yükü ağır olanların iş yüklerinin bu yolla hafifletilmesini kapsamaktadır. Dolayısıyla,

ÖVD'nin iş yükünden kaynaklanan stresi azalttığı söylenebilmektedir. (Çelik, 2007, s. 150).

Örgütiçi stres ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaları da görmek mümkündür. Motowidlo, Packard ve Manning (1986) yaptıkları araştırmada stres ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (akt. Paillé, 2011, s. 4). Karabay (2014) çalışmasında benzer olarak iş stresi ve ÖVD'nin nezaket ve bilinçlilik alt boyutları arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Pek çok faktör ÖVD'nin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. ÖVD'nin kavramsallaştığı günden günümüze kadar yapılan ampirik araştırmalarda bu sınıflandırmalar dört kategoride incelenmektedir. (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 526).

2.6.1. Kişilik Özellikleri

İnsan psiko-sosyal bir varlıktır. Her birey farklı bir kişiliğe sahiptir. Kişilik, bir insanı diğerlerinden ayıran zaman ve mekân olarak süreklilik gösteren eden duygu ve davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012, s. 167). Kişilik olarak adlandırılan ve insanı tanımlayan bu kimlik, bireyin gösterdiği davranışlar üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütler farklı kişilik özelliklerine sahip pek çok kişiden meydana gelmektedir.

ÖVD sergileme üzerinde bireyin kişiliğinin etkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin örgütsel davranış ve performans ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Keleş, 2009, s.38).

Organ, kişilik ve ÖVD'yi incelediği çalışmasında, kişiliğin iş tutumu ve ÖVD arasındaki ilişkiyi açıklanabilmesinin mümkün olduğu belirtmiştir. Buna ek olarak Hui vd. kişilik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkilemediğini, fakat kişiliğin işgörenlerin işlerinde karşılaştıkları durumlar ve diğer işgörelere ilişkileri ile değerlendirmelerini etkileyen bir etken olduğunu öne sürerek Organ'ın görüşüne destek vermektedirler (Keleş, 2009, s. 38).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin başında örgütsel bağlılık gelmektedir. Çalışan, örgüte olan bağlılığını, örgütün değer ve amaçlarını kabullenme, örgüt yararı için daha fazla çalışmaya gönüllü olma, örgütün bir ferdi olarak kalma şeklindeki davranışlarla göstermektedir (Kurt, 2011, s. 34). Örgütsel bağlılık ÖVD ile benzer özellikler taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırma bulguları, bireylerin, üst yönetime, denetçilere, çalışma arkadaşlarına vb. ayrı ayrı bağlılık duyduklarını öne sürmektedir. Gerek örgütün tamamına gerekse örgütteki bir kısma bağlılık olumlu davranışlar ortaya çıkarmaktadır (Tuğcu, 2009, s. 11).

ÖVD'ye etki eden örgütsel faktörlerden bir tanesi de örgüt vizyonudur. Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Bir vizyona sahip olan işgörelenler daha çok çalışma eğilimi göstermektedir. Podsakoff vd. yaptıkları araştırmada

işgörenlerin geleceği net olarak görebilmesinin ÖVD’yi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Keleş, 2009, s. 32-33).

2.6.3. İşin Özellikleri

Araştırmalarda işle ilgili özelliklerden olan “işle ilgili geribildirim” ve “özü itibarıyla tatmin edici iş” değişkenlerinin ÖVD ile sürekli ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. İşle ilgili geri bildirim olmasının olumlu, işin rutinliğinin ise ters yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 8-9). Podsakoff ve Organ’a göre, anlamlı ve belirli görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir özerk ortam ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını üst seviyelere yükseltmektedir (Kurt, 2011, s. 36-37).

İş tatmini ÖVD’nin belirleyicisi olarak araştırılmış ilk konulardandır (Suküt, 2010, s. 34). İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. İş tatmininin yüksek oluşu bireylerin iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği gibi olumlu ve örgütsel performans açısından anlamlı davranışları ortaya çıkarmaktadır. ÖVD ile iş tatmini arasında güvenilir istatistiksel sonuçlara dayanan ilişki tespit edilmiştir. ÖVD’nin alt boyutlarından olan diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur (Yıldız, 2011, s. 62-63).

İş ile ilgili özellikler diğer kategorilere kıyasla daha sınırlı bir şekilde araştırılmıştır. Bu nedenle daha derinlemesine araştırılması gereken belirleyicilerdendir.

Geçmiş araştırmalarda ele alınan görev özellikleri genellikle liderlik yaklaşımlarında yaşanan değişimlerden kaynaklanmaktadır (Şener, 2010, s. 36).

2.6.4. Lider Davranışları

Bu alandaki ilk araştırmalar çalışanların tutum ve davranışları ile lider davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik araştırmalarının gelişmesiyle iş ve örgütsel özelliklerin etkileri de incelenmeye başlanmıştır (Topaloğlu, 2005, s. 53).

Yöneticilerin işgörene dönük olarak sergiledikleri davranışların pek çok örgütsel davranışa etkisinin olduğu gibi ÖVD üzerinde de etkisi vardır. Bateman ve Organ, takipçilerini destekleyen yöneticilere sahip olan işgörenlerin ÖVD sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Keleş, 2009, s.36). Lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarmada önemli rol oynamaktadır. Liderlik davranışları çalışanın ÖVD göstermesi ile tutarlı bir ilişki göstermiştir. Liderin, takipçilere yardımcı olması, yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi göstereceği bu destek çalışanlar içinde örnek teşkil edecektir. Böylelikle lider, çalışanların da vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açacaktır (Tuğcu, 2009, s. 15). Bunun yanında çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil oldukları şeklindeki algılamaları onların karşılık verme düşüncesiyle ÖVD sergilemelerini sağlamaktadır (Kurt, 2011, s. 37).

Örgüt içerisinde ekip ruhunun oluşmasında, adaletin sağlanmasında, motivasyonun artmasında ve en önemlisi örgüt üyelerinde ekip olma duygusunun oluşmasında lider davranışları önemli bir yere sahiptir. Çalışanların işletmeyi evleri gibi görebilmeleri ancak örgüt içerisinde var olan karşılıklı ilişkilere bağlıdır. İşletme içerisinde adil davranıldığını düşünen, lidere güvenen, kendilerine de güvenildiğini

hisseden çalışanların ÖVD sergileme oranları yüksek olacaktır. Ayrıca liderin çalışanlara rehberlik yapması, problemlerini çözme konusunda yardımcı olması, işle ilgili konularda çalışanları bilgilendirmesi ve onların fikirlerini alması kısacası liderin de ÖVD göstermesi çalışanlarında bu davranışları göstermelerine neden olacaktır (Suküt, 2010, s. 32).

2.7. LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

İlk dönem liderlik araştırmalarından günümüze kadar yapılan araştırmaların temel konuları arasında lider ve takipçi arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sonuçları önemli yer tutmaktadır.

Yapılan araştırmalar liderin; takipçilerin örgütsel bağlılığı, örgütsel yaratıcılığı, performansı, tükenmişlik düzeyleri, iş doyumunu gibi pek çok tutum ve davranışları üzerindeki etkileri hakkında olmuştur. Araştırmalar örgütü veya bölümü yöneten kişinin tutumunun çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bulguların bu yönde olması liderlik konusunun önemini ve güncelliğini yüksek tutmuştur.

ÖVD olgusunun ortaya çıkması ve çok önemli bir performans göstergesi olduğunun anlaşılmasından sonra, bu davranış biçimini etkileyecek değişkenler araştırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık üzerine yapılan ampirik araştırmaların öncüleri dört ana kategori üzerine odaklanmıştır. Bunlar bireyin karakteristik özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışdır. Bu alandaki ilk araştırmalar (bkz. Bateman ve Organ, 1993; Organ, 1988; Smith ve diğ., 1983) çalışanların tutumları, eğilimleri ve lider desteği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalar daha sonraki süreçte (bkz. Podsakoff ve diğ, 1996; Podsakoff ve diğ, 1990) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını

kapsayacak biçimde genişlemiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 526).

Örgüt vatandaşlık davranışını etkilediği düşünülen değişkenlerden biri de liderlik davranışı olmuştur. Birçok araştırmacı değişik liderlik davranışlarının ÖVD üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Bu araştırmaların ilk örneklerinden biri olan çalışmada, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990), dönüşümcü liderlik davranışı ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmış; araştırma sonucunda ise dönüşümcü liderlik davranışının ÖVD üzerinde doğrudan olmayan, lidere olan güvenin aracılık ettiği bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Farh, Podsakoff ve Organ'ın (1990) bir kamu kurumu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada Smith vd. (1983) iki alt boyutlu (generalized compliance, altruism) ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre liderin adil olmasının takipçilerin ÖVD'nin diğerkâmlık (altruism) boyutunu etkilediği görülmüştür.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer'in (1996) yaptıkları çalışmada ise; dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği ÖVD boyutları arasında ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bireysel düzeyde destek sağlama ile diğerkâmlık, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir (akt. Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s.269).

Ulusal düzeyde de pek çok farklı liderlik modelinin ÖVD üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Aslan'ın (2009) karizmatik liderin ÖVD ilişkisinde çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolünü araştırdığı çalışmasında karizmatik liderlikle ÖVD arasında

pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışma yılının bu ilişkide negatif ve anlamlı, ücretin ise pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Liderlik davranışı ile ÖVD arasındaki ilişki konusundaki çalışmasında Topaloğlu (2005) dönüştürücü liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderlik ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşmıştır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderlik, ÖVD ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak bir üretim işletmesinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin ÖVD üzerinde etkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Özer (2009) ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik) algılama ve ÖVD (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) gösterme eğilimlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Aksoy (2012) çalışmasında farklı bir liderlik modeli olan etik liderliği ele almıştır. Çalışmada etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına anlamlı etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) benzer bir çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD ile okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğinin ve öğretmenlerle geliştirdikleri etkileşimin bu davranış üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma Ankara merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 659 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklamak için path analizi yapılmıştır. Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren müdürler ile

öğretmenlerin ÖVD arasında pozitif ve güçlü ilişki görülmüştür. Etkileşimsel liderliğin ise müdür öğretmen arasındaki etkileşim ve öğretmenlerin ÖVD üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuz olmuştur.

Birçok alan ve konuda liderlik davranışları ile ÖVD ilişkisini görmek mümkündür. Ordu, finans, hizmet, pazarlama gibi birçok alanda bu tarz çalışmalar yapılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 515).

3. LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA VE ALT BOYUTLARINA ETKİSİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerin ya da örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri yapılarını oluşturan öğelerin, özellikle insan kaynağının performansına bağlıdır. İnsan kaynağı diğer bütün kaynakları yönettiği için diğer faktörlerden ayrılmakta ve daha da önemli hale gelmektedir. Bir işletmeyi pazardaki diğer işletmelerden farklılaştıran özellik de yine insandır. Bir üretim işletmesi bir malı üretirken pazarda rakiplerinde de bulunan araç ya da ekipmanları kullanacaktır. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak faktör, yapı içerisinde ekipmanları kullanan insanların üreticilikleri ve performansları olacaktır.

Bir çalışanın çalıştığı kurumu kendisinin gibi görmesi sahiplenmesi, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması, işletmeyi koruması geleneksel işletmecilik anlayışında önemli bir kavramdır. Bu nedenle birçok araştırmacı çalışanların ÖVD göstermelerinin altındaki nedenleri bulma arayışına girmiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde bu alanda birçok araştırma yapılmıştır. Ulusal düzeyde yapılan araştırmaların daha çok kamu sektöründe özellikle eğitim alanında yapıldığı görülmektedir. Buna karşın uluslararası araştırmalarda bu kapsam daha geniştir.

Perakende sektörü malı üreten değil direkt tüketiciye ulaştıran kanal olmasından dolayı, tüketici ile birebir ilişkili haldedir. Ürünlerin satılabilmesi, bu ilişkilerin iyi kurulmasına bağlıdır. Bu durum satışı yapacak personeli üreten personel kadar önemli hale getirmektedir.

Araştırma uygulama alanı perakende sektörü olması nedeniyle daha önce benzer konuda yapılmış olan araştırmalardan ayrılmaktadır.

İşletmelerin daha iyi hizmet verebilmeleri, Pazar içerisinde rekabet edebilmeleri için çalışanlarının işlerinde daha özverili olmaları, kurumun bir vatandaşymış gibi görmeleri oldukça önemlidir. ÖVD'nin önemi dolayısıyla bu davranış kümelerini etkileyen faktörlerin de bilinmesi önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda ÖVD'yi liderlik davranışının etkileyip etkilemediği, etkiliyor ise hangi liderlik modelinin etkilediği saptanacaktır. Bulgular perakende sektörü girişimci ve yöneticiler için önemli bir kaynak olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma ile ÖVD gösteren bireylerin, bu davranışı göstermelerine yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik türünün anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı amaçlanmaktadır. Yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik modelini belirlemek için 36 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Bu ölçek ile yönetici, işgören odaklı (employee orientation), üretim odaklı (production orientation) ve değişim odaklı transformasyonel (change orientation) olarak sınıflandırılmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için kullanılan anket 19 sorudan oluşmaktadır. Önermeler çalışanların davranışlarını diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak 5 alt boyuta ayırmaktadır.

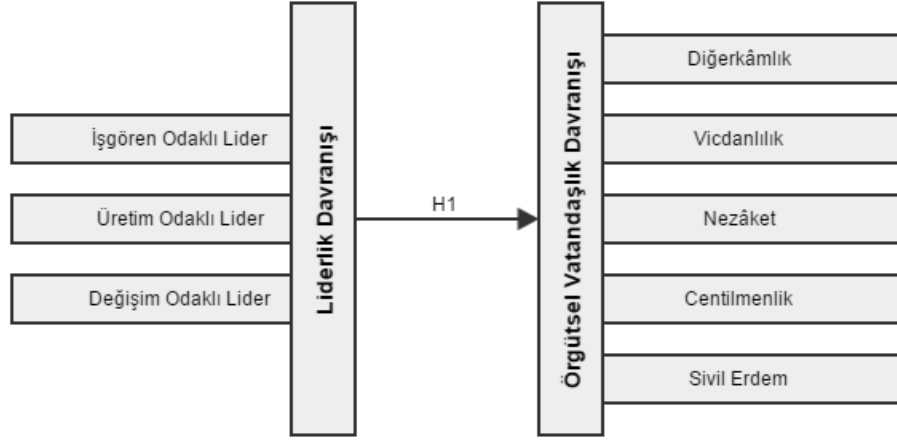
Birçok çalışmada *işgören odaklı* ve *üretim odaklı* liderlik davranışlarının liderlik davranışının çalışanların performansları üzerinde etkileri saptanmıştır. Etkileşimci liderlik davranışı da geleneksel (*işgören odaklı* ve *üretim odaklı*) liderlik davranışlarını içine aldığından (Eren, 2010, s. 464) bu tarz çalışmalarda da benzer sonuçlar

görülmektedir. MacKenzie ve Podsakoff (2001) yaptıkları araştırmada ilişki odaklı (relationship-oriented) davranışın performans üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Hater ve Bass (1998) ise ilişki odaklı liderlik davranışının üretim ya da iş odaklı liderlik davranışından işgören performansı üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Yine Jung ve Avolio (1999) görev odaklı bir liderin takipçisi konumunda olan çalışanların, ilişki odaklı çalışanlara oranla daha düşük zihinsel katkıda bulduklarını tespit etmişlerdir (akt. Sahertian ve Soetjipto, 2011, s. 48-49). Graham, liderlik davranışının örgütsel işbirliğini geliştirdiğini dolayısıyla ÖVD'yi de etkilediğini saptamıştır (Graham, 1995).

Lider takipçilerin tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olabilecek durumdadır. Lider sadece örgütün tüzel kişiliğinin bir temsilcisi değildir. Aynı zamanda takipçilerin motivasyonu üzerinde de etkisi vardır. Geçmiş dönemli çalışmaların da gösterdiği üzere yöneticinin göstermiş olduğu liderlik modelinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olacaktır.

Hipotez 1: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD'yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Çalışmanın Hipotez 1 modeline ilişkin grafik Şekil 3.1'de verilmiştir.



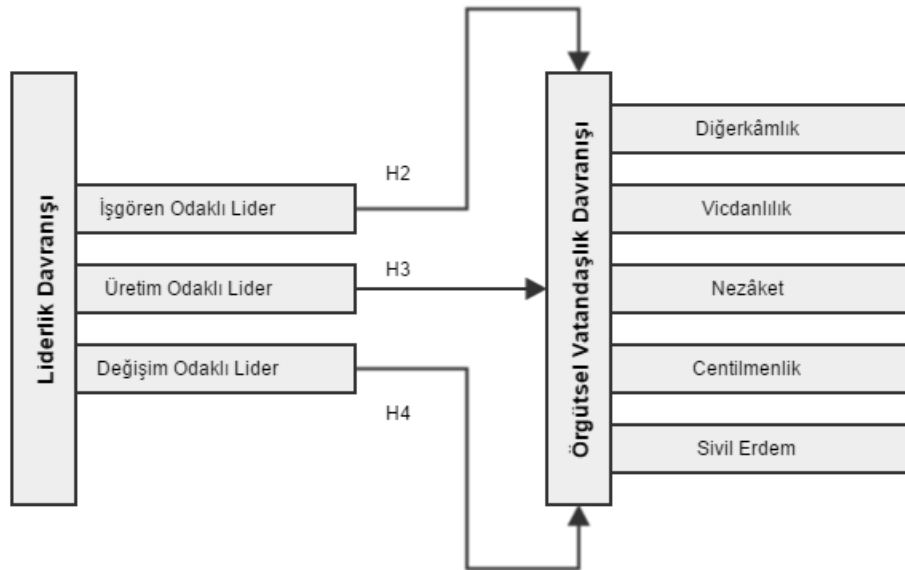
Şekil 3.1: Araştırma Modeline Ait Hipotez 1 Grafiği

Hipotez 2: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen İşgören Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Hipotez 3: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Üretim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Hipotez 4: Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Değişim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

Çalışmanın Hipotez 2,3 ve 4 modeline ilişkin grafik Şekil 3.2’de verilmiştir.



Şekil 3.2: Araştırma Modeline Ait Hipotez 2,3,4 Grafiği

3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini elektronik, beyaz eşya, halı, mobilya vb. ürünlerin perakende satışını yapan zincir bir işletmenin Ege bölgesi mağazaları çalışanları oluşturmaktadır. Tablo 3.1’de bu mağazalar ve mağazalara ait çalışan sayıları verilmiştir.

Tablo 3.1: *Mağaza Çalışan Sayıları ve Geçerli Katılımcılar*

Mağaza	Çalışan Sayısı	Katılımcı Sayısı	Geçersiz Anket	Geçerli Anket
Aydın	31	31	0	31
Aydın / Söke	20	17	0	17
İzmir / Balçova	28	22	3	19
İzmir / Bozyaka	42	40	0	40
İzmir / Çiğli	27	22	4	18
İzmir / Gaziemir	26	22	4	18
Manisa	51	45	1	44
Manisa / Akhisar	50	47	2	45
Toplam	275	246	14	232

Veri toplama araçlarının uygulanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 275 çalışanın 246’sı araştırmaya katılmıştır. Çalışmada abartılı bulunan, ters puanlama yapan toplam 14 anket analize katılmamıştır (bkz. Tablo 3.1).

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. 36 sorudan meydana gelen ilk kısım bir üst yöneticinin göstermiş olduğu liderlik davranışını sınıflandırmak için kullanılmıştır. İkinci kısım çalışanların ÖVD gösterip göstermediklerini ölçmek için kullanılmakta ve 19 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü kısım ise katılımcıları sınıflandırmak için demografik sorulardan meydana gelmektedir.

3.4.1. Kullanılan Ölçekler

Liderlik davranış modelini ölçmek için Ekvall ve Arvonen'in geliştirdikleri ve Tengilimoğlu'nun (2005) Türkçe 'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ekvall ve Arvonen yaptıkları bir araştırma sonucunda daha önce uzun zamandır bilinmekte olan işgören odaklı (employee-centeredness) ve üretim odaklı (production-centeredness) liderlik stillerine değişim odaklı (change-centeredness) olarak adlandırdıkları yeni bir liderlik stilini eklemiştir. Yaptıkları faktör analizleri bu üç liderlik modelini doğrular niteliktedir (Andersson, Dahlström ve Ekvall, 2002, s. 1). Ekvall ve Arvonen'in aksine Burns ve Bass geleneksel liderlik yaklaşımlarını etkileşimci (transactional) liderlik olarak adlandırdıkları tek bir liderlik davranışı altından toplamışlardır. Burns ve Bass, yeniliğe ve dönüşüme dönük olan davranışları içeren liderlik modelini ise dönüşümcü (transformational) olarak adlandırmıştır (Luthans, 2011, s. 430). Böylece iki boyutlu bir model ortaya çıkmıştır.

Ekvall ve Arvonen'in üç boyutlu modeli, Burns ve Bass'ın tek boyut altında topladığı *işgören odaklı* ve *üretim odaklı* liderliği hem de değişime yeniliğe dönük olan liderlik (transformational) modelini desteklemektedir (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005, s. 313). Çok hızlı çevresel ve sektörel değişimlerin meydana geldiği bu dönemde yenilik ve değişim odaklı lider modelinin kullanılması yerinde olacaktır. Anket soruların oldukça basit ve anlaşılabilir oluşu her eğitim seviyesinden kişilere uygulanabilirliğini de sağlamaktadır. Bu nedenle veri toplamak için Ekvall ve Arvonen'in liderlik ölçeği tercih edilmiştir.

Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır (Ek.1). Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler, yöneticinin liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Sorular karışık verilmiştir. 14 madde *işgören odaklı* (employee-orientation) liderlik davranış özelliklerini ifade etmektedir. 12 madde *üretim odaklı* (production orientation) liderlik davranış özellikleri ifade ederken, 10 madde ise *değişim odaklı* (transformasyonel ve ya change-orientation) liderlik davranışını ifade etmektedir.

Tablo 3.2: *Liderlik Davranışı Ölçeği Soru Dağılımları*

Liderlik Davranışı Boyutları	Soru Sayısı	Sorular
İşgören odaklı	14	1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32, 34
Üretim odaklı	12	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36
Değişim odaklı	10	5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 35

Çalışanların sergilemiş oldukları ÖVD’yi ölçmek için Basım ve Şeşen’in (2006) iki ayrı çalışmadan (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) Organ’ın (1988) beş alt boyutlu ölçeğine uyumlu olarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Daha güçlü bir ölçek geliştirmek için her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönleri kullanılmıştır (akt. Basım ve Şeşen, 2006).

Ankette *diğerkâmlık* 5 madde, *vicdanlılık* 3 madde, *nezaket* 3 madde, *centilmenlik* 4 madde ve *sivil erdem* 4 madde ile ölçülecek şekilde verilmiştir.

Tablo 3.3: *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Soru Dağılımları*

ÖVD Boyutları	Soru Sayısı	Sorular
Diğerkâmlık	5	1, 2, 3, 4, 5
Vicdanlılık	3	6, 7, 8
Nezaket	3	9, 10, 11

Centilmenlik	4	12, 13, 14, 15
Sivil erdem	4	16, 17, 18, 19

Hem liderlik davranışı ölçeğinde hem de ÖVD ölçeğinde ankete katılanların yargı cümlelerine hangi ölçüde katıldıklarını ölçmek üzere 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Liderlik davranışı özellikleri için oluşturulan bölümde katılımcıların değerlendirecekleri yöneticiler arasında karmaşa yaşamamaları için “*Bir üst yöneticiniz;*” şeklinde bir açıklama cümlesi verilmiş ve bu yönetici hakkında sorular sorulmuştur. Sorulara 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (ne katılıyorum ne katılmıyorum), 4 (katılıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen cevaplar verilmeleri istenmiştir. ÖVD’yi ölçmek için oluşturulan bölümde ise “*Çalıştığınız mağazada;*” şeklinde bir açıklama verilmiş ve kişinin mağazada işle ve çalışma arkadaşları ile ilgili göstermiş olduğu tutumlar sorulmuştur. Bu ölçekte de 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen cevaplar istenmiştir. Ankette her ölçek için bir ters soruya yer verilmiştir. Analiz yapılırken sorular yeniden kodlanmıştır (bkz. EKLER).

3.4.2. İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında Liderlik Davranışı Ölçeği ve Örgütsek Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin ve alt boyutlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde iç tutarlık katsayıları (Cronbach’s Alfa) hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda tüm ölçek ve alt boyutlar güvenilir bulunmuştur.

Tablo 3.4: *Liderlik Davranışı Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha Katsayıları*

		Alpha Katsayısı
Alt Boyutlar	İşgören Odaklı Boyutu	0.942
	Üretim Odaklı Boyutu	0.916
	Değişim Odaklı Boyut	0.900
Liderlik Davranışı Ölçeği		0.971

Tablo 3.5: *ÖVD Ölçeği ve alt boyutları için Cronbach's Alpha Katsayıları*

		Alpha Katsayısı
Alt Boyutlar	Diğerkâmlık Boyutu	0,800
	Vicdanlılık Boyutu	0,697
	Nezaket Boyutu	0,874
	Centilmenlik Boyutu	0,549
	Sivil erdem Boyutu	0,822
ÖVD Ölçeği		0,908

Her bir ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan alpha katsayısı ölçek sorularının homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Maddeler arasında negatif korelasyon varsa Cronbach's Alpha Katsayısı negatif çıkar. Alpha değerinin negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur (Kalaycı, 2014, s. 405). Alpha katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı güvenilirlik durumu Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6: *Alpha Katsayısı ve Güvenilirlik Durumu (Kalaycı, 2014, s.405)*

Alpha Değeri	Yorum
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük güvenilirlikte

$$0.60 \leq \alpha < 0.80$$

Oldukça güvenilir

$$0.80 \leq \alpha < 1.00$$

Yüksek derecede güvenilir

İç tutarlık değerlendirmesine göre güvenilir olduğu belirlenen alt boyut maddelerinin toplanabilirlik özelliği olması nedeniyle her bir alt boyut için maddeler toplanıp alt boyut toplam puanları hesaplanmıştır. Değerlendirmelerde bu toplam puanlar kullanılarak katılımcılara ait sosyo-demografik faktörlere göre istatistiksel karşılaştırmalar yapılmıştır.

Her bir alt ölçek için hesaplanan toplam puanlar varyansların homojenliği yönünden incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda gruplara göre varyansların homojenlik testi verilmektedir. Levene testi sonucunda eğer $p > .05$ ise varyansların homojen olduğu dolayısıyla homojen olan gruplar için parametrik testler (Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)), $p < .05$ olduğu durumlarda gruplar için parametrik olmayan testler (Kruskal Wallis Varyans Analizi (ikili karşılaştırmalarda Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U Testi)) kullanılmıştır.

İki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla İki Örneklem T Testi, ölçekler arasındaki ilişki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. ÖVD üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisi basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak bulunmuştur.

Tablo 3.7’de üç grup altında toplanan yaş değişkenine ait Levene testi istatistiği verilmektedir.

Tablo 3.7: Kategorize Edilen Yaş Değişkeni (20-30,31-40,41-50) için Grupların Homojenlik Testi

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt boyutlar	Levene İstatistiği	p
İşgören Odaklı Boyutu	0,041	0,960
Üretim Odaklı Boyutu	0,652	0,522
Değişim Odaklı Boyut	0,393	0,675
<hr/>		
ÖVD Ölçeği Alt boyutlar		
Diğerkâmlık Boyutu	9,218	0,001
Vicdanlılık Boyutu	3,517	0,031
Nezaket Boyutu	5,744	0,004
Centilmenlik Boyutu	2,137	0,120
Sivil erdem Boyutu	9,218	0,000

Tablo 3.8’de dört grup altında toplanan *eğitim durumu* değişkenine ait Levene testi istatistiği verilmektedir.

Tablo 3.8: Kategorize Edilen Eğitim Durumu Değişkeni (İlköğretim, Lise, Önlisans, Lisans) için Grupların Homojenlik Testi

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt boyutlar	Levene İstatistiği	p
İşgören Odaklı Boyutu	4,146	0,007
Üretim Odaklı Boyutu	2,145	0,095
Değişim Odaklı Boyut	1,624	0,185
<hr/>		
ÖVD Ölçeği Alt boyutlar		
Diğerkâmlık Boyutu	1,624	0,185
Vicdanlılık Boyutu	2,556	0,056
Nezaket Boyutu	0,511	0,675
Centilmenlik Boyutu	0,359	0,782
Sivil erdem Boyutu	0,098	0,961

Tablo 3.9’de üç grup altında toplanan *çalışma yılı* değişkenine ait Levene testi istatistiği verilmektedir.

Tablo 3.9: Kategorize Edilen Eğitim Çalışma Yılı Değişkeni (1 yıldan az, 1-5 yıl, 5 yıldan fazla) için Grupların Homojenlik Testi

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt boyutlar	Levene İstatistiği	p
İşgören Odaklı Boyutu	4,146	0,007

Üretim Odaklı Boyutu	2,145	0,095
Değişim Odaklı Boyut	1,624	0,185
<hr/>		
ÖVD Ölçeği Alt boyutlar		
<hr/>		
Diğerkâmlık Boyutu	1,624	0,185
Vicdanlılık Boyutu	2,556	0,056
Nezaket Boyutu	0,511	0,675
Centilmenlik Boyutu	0,359	0,782
Sivil erdem Boyutu	0,098	0,961

Tablo 3.10'de sekiz grup altında toplanan *mağaza* değişkenine ait Levene testi istatistiği verilmektedir.

Tablo 3.10: Kategorize Edilen Eğitim Mağaza Değişkeni için Grupların Homojenlik Testi

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt boyutlar	Levene İstatistiği	P
İşgören Odaklı Boyutu	5,902	0,000
Üretim Odaklı Boyutu	7,371	0,000
Değişim Odaklı Boyut	3,389	0,002
<hr/>		
ÖVD Ölçeği Alt boyutlar		
<hr/>		
Diğerkâmlık Boyutu	3,610	0,001
Vicdanlılık Boyutu	1,218	0,294
Nezaket Boyutu	4,511	0,000
Centilmenlik Boyutu	3,586	0,001
Sivil erdem Boyutu	1,636	0,126

Ölçek puanları aritmetik ortalama ve \pm standart sapma biçiminde gösterilmiştir. p değerleri 0.05'den küçük hesaplandığında istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Hesaplamalar hazır istatistik yazılımı ile yapılmıştır (IBM SPSS Statistics 20, SPSS inc., an IBM Co., Somers, NY).

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Ulusal düzeyde perakende sektöründe hizmet vermekte olan bir şirketin Ege Bölgesi mağazalarında çalışan toplam 232 çalışanın yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik davranışı ölçmeye yönelik 36 sorudan oluşan ankete ait toplam puanlar ve yüzdeler Tablo 3.11’de verilmiştir. Liderlik davranışları ölçeğinde 14 soru (1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32, 34) *işgören odaklı lider* alt boyutunu, 12 soru (3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36) *üretim odaklı lider* alt boyutunu ve 10 soru ise (5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 35) *değişim odaklı transformasyonel lider* alt boyutunu yansıtmaktadır.

Her iki ölçeğe ait alt boyut puanları ve standart sapmalar Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11: *Liderlik Davranışı Ölçeği ve ÖVD Ölçeği Alt Boyut Ortalama Puanları ve Standart Sapmalar*

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
İşgören Odaklı Boyutu	3,32	0,97
Üretim Odaklı Boyutu	3,64	0,85
Değişim Odaklı Boyut	3,35	0,90
ÖVD Ölçeği Alt boyutlar		
Diğerkâmlık Boyutu	3,80	0,86
Vicdanlılık Boyutu	3,70	0,90
Nezaket Boyutu	4,11	0,88
Centilmenlik Boyutu	3,56	0,77
Sivil erdem Boyutu	3,89	0,83

Bulgulardan görüldüğü üzere yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik biçimi olarak *üretim odaklı liderlik* diğer liderlik biçimlerinden daha yüksek bir puana sahiptir. ÖVD’ye bakıldığında çalışanların gösterdiği *nezaket boyutu* diğerlerinden daha yüksek bir puana sahiptir. Bu durum araştırmaya katılan yöneticilerin çalışanların

değerlendirmelerine göre daha çok *üretim odaklı* lider davranışı sergilediklerini göstermektedir. Çalışanlar ise ÖVD'nin en çok *nezaket* alt boyutunu, en az ise *centilmenlik* alt boyutunu sergilemektedirler.

3.5.1. Liderlik Davranışı ile ÖVD Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Liderlik davranışı ve ÖVD arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla verilere pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda -1 ile 1 arasında bir sayı elde edilmektedir. Bu sayı pearson korelasyon katsayısı olarak ifade edilmektedir. Bu sayı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Eğer değer -1 ise tam negatif doğrusal ilişki vardır. Bu durum bir değişken artarken diğerinin azaldığını ya da bir değişken azalırken diğerinin arttığını göstermektedir. Eğer değer +1 ise, tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Bir değişken artarken diğer değişken de artmaktadır, bir değişken azalırken diğer değişken de azalmaktadır (Kalaycı, 2014, s. 116). Değerin ± 1 'e yakın olması değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini göstermektedir.

İki değişken arasında pearson korelasyon katsayısının yorumu Tablo 3.12'de verilmiştir. Katsayı r ile ifade edilmektedir (Kalaycı, 2014, s. 116).

Tablo 3.12: *Pearson Korelasyon Katsayısı ve İlişki Durumu (Kalaycı, 2014, s.116).*

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Ölçekler arasındaki ilişki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Tablo 3.13’de korelasyon analizine ilişkin çıktı verilmektedir.

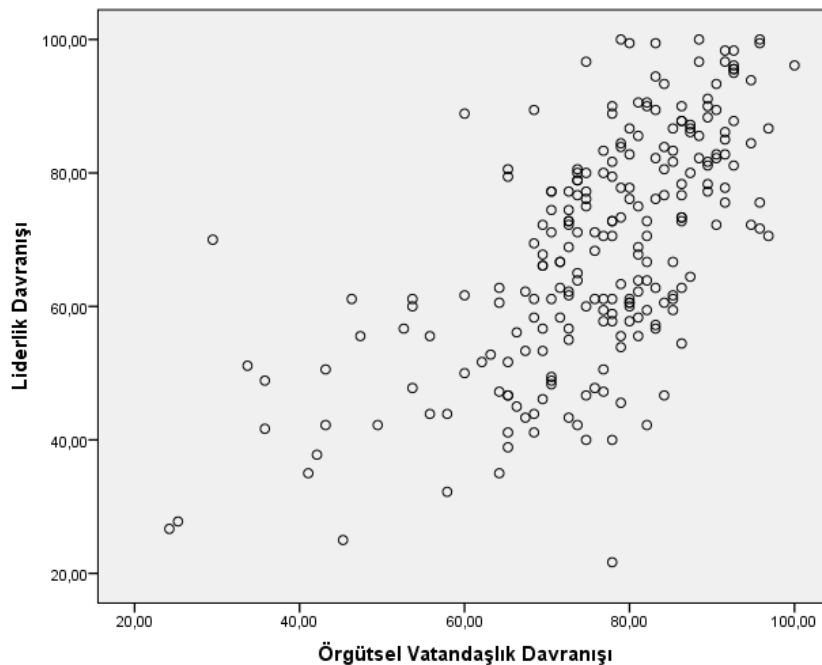
Tablo 3.13: *Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçekleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Katsayısı*

	Liderlik Davranışı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Liderlik Davranışı	1	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,637*	1

*: 0,01 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranışı ile ÖVD ölçekleri arasındaki ilişkilere bakıldığında *orta düzeyde* pozitif yönde bir ilişki görülmektedir ($r=0,637$).

Liderlik davranışı ile ÖVD ölçekleri arasındaki ilişkiye ait serpilme diyagramı Şekil 3.3’de verilmektedir.



Şekil 3.3: Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi Serpilme Diyagramı

Liderlik davranışı ölçeği işgören odaklı lider, üretim odaklı lider ve değişim odaklı lider olarak 3 alt boyuttan oluşmaktadır. ÖVD ölçeği ise diğerkâmlık, vicdanlılık, nezâket, centilmenlik ve sivil erdem olarak 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Her iki ölçeğin alt boyutlarının karşılıklı ilişkileri ve ilişkilere dair korelasyon katsayıları Tablo 3.14’de verilmektedir.

Tablo 3.14: *Liderlik Davranışı Ölçeği ile ÖVD Ölçeği Alt Boyutlarına Ait İlişki ve Korelasyon Katsayıları*

	İşgören	Üretim	Değişim	Diğerkâmlık	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
İşgören	1							
Üretim	0,864*	1						
Değişim	0,903*	0,817*	1					
Diğerkâmlık	0,499*	0,541*	0,457*	1				
Vicdanlılık	0,441*	0,520*	0,453*	0,543*	1			
Nezaket	0,399*	0,540*	0,324*	0,653*	0,569*	1		
Centilmenlik	0,531*	0,534*	0,511*	0,560*	0,459*	0,615*	1	
Sivil Erdem	0,542*	0,590*	0,493*	0,575*	0,552*	0,672*	0,547*	1

*: 0,01 düzeyinde anlamlı

Alt boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkilere ait Tablo 3.14 incelendiğinde ölçeklerin kendi alt boyutları dışında *işgören odaklı liderlik* ile ÖVD’nin *centilmenlik* ve *sivil erdem* boyutları arasında *orta düzeyde* bir ilişki görülmektedir. *Üretim odaklı* lider alt boyutunda ise en yüksek ilişki *sivil erdem* alt boyutunda olmak üzere, bütün ÖVD alt boyutları ile *orta düzeyde* ilişki vardır. *Değişim odaklı lider* alt boyutunun ise *centilmenlik* ile *orta* diğer bütün ÖVD alt boyutları ile *zayıf* ilişkisi vardır.

Liderlik davranışı alt boyutları olan işgören odaklı lider, üretim odaklı lider ve değişim odaklı lider ile ÖVD arasındaki ilişkiye dair korelasyon katsayıları Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15: *Liderlik Davranışı Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Katsayıları*

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İşgören Odaklı	Üretim Odaklı	Değişim Odaklı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1			
İşgören Odaklı	0,598*	1		
Üretim Odaklı	0,671*	0,864*	1	
Değişim Odaklı	0,554*	0,903*	0,817*	1

*: 0,01 düzeyinde anlamlı

Liderlik davranışı ölçeği alt boyutları ile ÖVD ölçeğinin tamamı arasındaki ilişkilere bakıldığında işgören odaklı lider ile ÖVD arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Üretim odaklı lider ile ÖVD arasında ise diğer alt boyutlara oranla yüksek sayılabilecek oranda orta düzeyde ilişki görülmektedir. Değişim odaklı lider ile ÖVD arasında ise yine diğer alt boyutlarda olduğu gibi orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. İlişkileri hepsi pozitif yönlüdür.

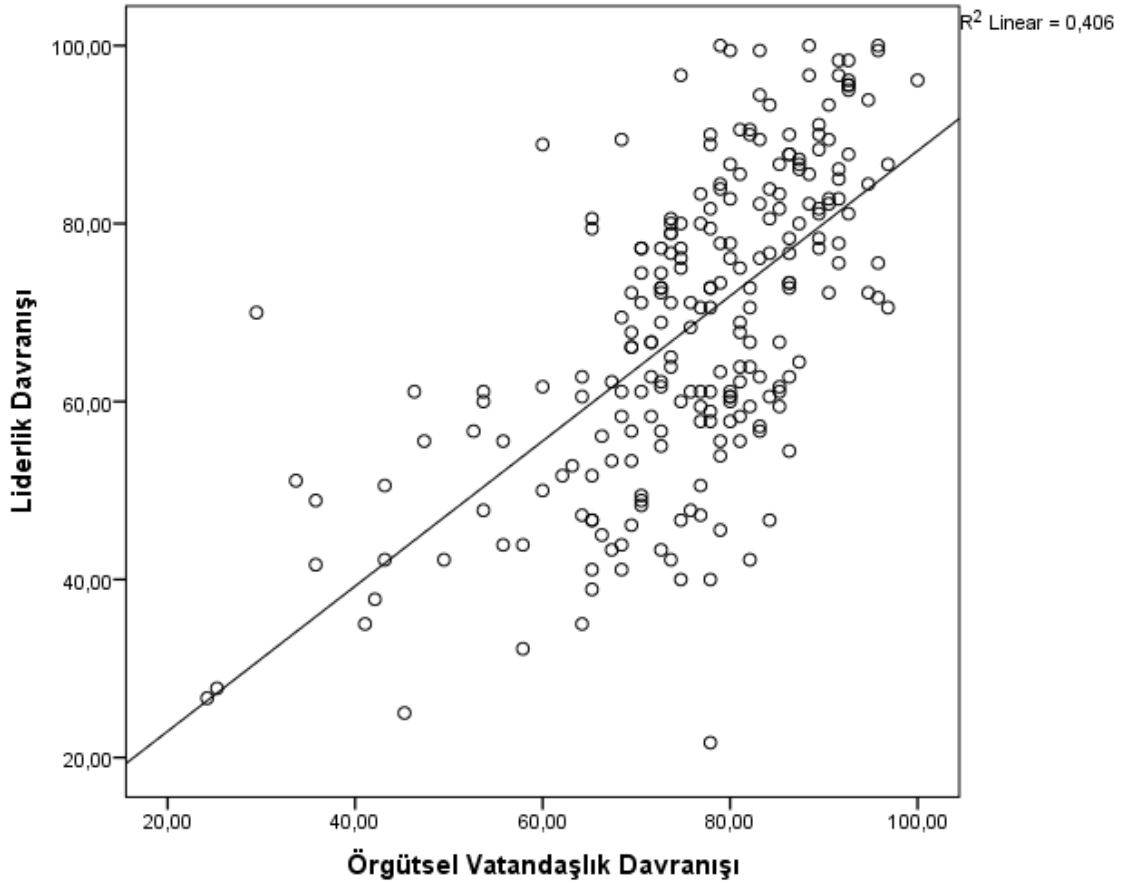
3.5.2. Liderlik Davranışının ÖVD Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Liderlik davranışı ve ÖVD arasındaki ilişkiye ait doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 3.16’de verilmektedir.

Tablo 3.16: *Doğrusal Regresyon Analizinde ÖVD ile Liderlik Bağımsız Değişkeni İlişkisi (F=157,3323; R2=0,406; p<0,001)*

Değişken	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
	β (Beta regresyon katsayısı)	t	p
Liderlik Davranışı	0,637	12,543	<0,001

Bu sonuçlara göre *liderlik davranışındaki* bir birimlik artış *örgütsel vatandaşlık davranışında* 0,637 birimlik artışa neden olmaktadır. Daha genel olarak liderlik davranışındaki bir birimlik değişim ÖVD’de 0,637 birimlik değişime neden olmaktadır. Bağımsız değişken olarak liderlik davranışı ÖVD bağımlı değişkeninin kestiriminde model içerisinde kullanılabilir (p<0,001). Bu iki değişken kullanarak oluşturulan modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (F=157,3323; p<0,001). Liderlik davranışı değişkeni, ÖVD değişkenindeki değişimin %41’ini açıklamaktadır (R²=0,406).



Şekil 3.4: Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Doğrusal regresyon analizine ait Şekil 3.4’de bu ilişki serpilme diyagramı şeklinde görülmektedir.

Liderlik davranışı ölçeği alt boyutları olan işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı lider ile ÖVD arasındaki ilişkiyi gösterir doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.17’de verilmektedir.

Tablo 3.17: *Doğrusal Regresyon Analizinde ÖVD ile Liderlik Davranışı Alt Boyutlarının İlişkisi (F=62,589; R2=0,452; p<0,001)*

Alt Boyut	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
	β (Beta regresyon katsayısı)	<i>t</i>	<i>p</i>
İşgören odaklı	0,108	0,816	0,415
Üretim odaklı	0,614	6,221	<0,001
Değişim odaklı	-0,045	0,388	0,698

Liderlik davranışı boyutunun alt boyutlarını oluşturan iş gören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı değişkenlerini kullanarak ÖVD değişkenindeki değişim için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonrasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=62,589$; $p<0,001$).

Modelde kullanılan değişkenler incelendiğinde *üretim odaklı* alt boyut değişkenin ÖVD kestiriminde anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Regresyon analizinin bir amacı da modelde, ilgili değişkenin diğer değişkenlerin etkileri kontrol altına alınarak etkisini ortaya koymaya çalışmaktır. Yani *işgören odaklı* ve *değişim odaklı* alt boyut değişkenlerinin tek tek ÖVD değişkeni olan modellerine bakıldığında (*işgören-ÖVD* modeli ve *değişim odaklı-ÖVD* modeli) bu değişkenlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu üç değişkenin ÖVD ile kurulan modeli incelendiğinde *işgören* ve *değişim* odaklı değişkenlerinin önemsiz olduğu görülmektedir (sırasıyla $p=0,415$; $p=0,698$).

Bu üç değişken, ÖVD değişkenindeki değişimin %45’ini açıklamaktadır ($R^2=0,452$). Yani ÖVD’deki değişimin %45’i bu üç değişkenden kaynaklanmaktadır.

3.5.3. Demografik Faktörlere Göre Bulgular

Katılımcılar verilerin düzenlenmesinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı olarak gruplandırılmıştır. Ayrıca katılımcılar çalıştıkları mağazaya göre yine gruplandırılmıştır. Demografik dağılımlara ilişkin veriler Tablo 3.18’de verilmektedir.

Tablo 3.18: *Örnekleme Ait Demografik Dağılımlar*

		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Erkek	124	53,4
	Kadın	108	46,6
Yaş	20-30	185	79,7
	31-40	41	17,7
	41-50	6	2,6
Eğitim Durumu	İlkokul	13	5,6
	Lise	120	51,7
	Ön Lisans	68	29,3
	Lisans	31	13,4
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74	31,9
	1-5 yıl	145	62,5
	5 yıldan fazla	13	5,6
Mağaza	Aydın	31	13,4
	Manisa	44	19
	Bozyaka	40	17,2
	Akhisar	45	19,4
	Söke	17	7,3
	Gazimir	18	7,8
	Balçova	19	8,2
	Çiğli	18	7,8

Katılımcıların %53,4’ü erkeklerden %46,6’sı kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %79,7’si 20-30 yaş aralığındadır. Bu oranlar çalışanların genç bir nüfusa

sahip olduğunu göstermektedir. Eğitim durumunda büyük çoğunluğu lise mezunları oluşturmaktadır. Çalışanların yaklaşık yarısı lise mezunlarından oluşmaktadır. Mağazadaki çalışma yılı dikkate alındığında çalışanların yaklaşık %95'i 1 yıldan az ve 1-5 yıl aralığında çalışmış olanlardan oluşturmaktadır.

Liderlik davranışı ölçeği ve ÖVD ölçeğinin alt boyutlarına ait demografik faktörlere göre toplam puan dağılımları her alt boyut için ayrı ayrı olacak biçimde tablolarda verilmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlere ait demografik faktörlere göre Liderlik Davranışı Ölçeği *işgören odaklı* alt boyutuna ait toplam puanların dağılımları Tablo 3.19'de verilmektedir.

Tablo 3.19: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Liderlik Davranışı Ölçeği İşgören Odaklı Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı (χ^2 , t , F Değerleri, $n=232$)

Değişkenler		$n(\%)$	$Ort \pm SS$	t, F, χ^2 Değeri	p
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,32 \pm 1,01	$t=0,095$	0,924
	Kadın	108(46,6)	3,31 \pm 0,92		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,32 \pm 0,97	$F=0,174$	0,841
	31-40	41(17,7)	3,29 \pm 0,98		
	41-50	6(2,6)	3,54 \pm 0,99		
Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,03 \pm 0,66	$\chi^2=3,564$	0,313*
	Lise	120(51,7)	3,27 \pm 1,04		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,48 \pm 0,96		
	Lisans	31(13,4)	3,29 \pm 0,77		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	3,39 \pm 0,96	$F=0,264$	0,768
	1-5 yıl	145(62,5)	3,29 \pm 0,95		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,25 \pm 1,23		
Mağaza	Aydın ^a	31(13,4)	3,23 \pm 0,7	$\chi^2=78,169$	<0,001*
	Manisa ^b	44(19)	3 \pm 1,03		

Bozyaka	40(17,2)	3,77±0,81
Akhisar ^c	45(19,4)	2,8±0,63
Söke	17(7,3)	3,63±1,24
Gaziemir	18(7,8)	4,14±0,55
Balçova ^d	19(8,2)	2,47±0,58
Çiğli	18(7,8)	4,33±0,58

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t: İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F: Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Gaziemir (p=0,029), Çiğli (p=0,002) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^b: Bozyaka (p=0,010), Gaziemir (p=0,001), Çiğli (p<0,001) arasında anlamlı fark bulundu.

^c: Söke (p=0,042), Bozyaka (p<0,001), Gaziemir (p<0,001), Çiğli (p<0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^d: Söke (p=0,005), Bozyaka (p<0,001), Gaziemir (p<0,001), Çiğli (p<0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

Sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumları ve çalışma süreleri açısından yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışının *işgören odaklı* olarak algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Fakat mağazalar arasında bu algı farkı anlamlı düzeydedir. Mağazalara göre yöneticilerin sergilemiş olduğu *işgören odaklı* liderlik biçimi farklılık göstermektedir.

Demografik faktörlere göre Liderlik Davranışı Ölçeği *üretim odaklı* alt boyutuna ait toplam puanların dağılımları Tablo 3.20’de verilmektedir.

Tablo 3.20: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Liderlik Davranışı Ölçeği Üretim Odaklı Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı (χ^2 , *t*, *F* Değerleri, n=232)

Değişkenler		n(%)	Ort±SS	<i>t</i> , <i>F</i> , χ^2 Değeri	<i>p</i>
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,63±0,91	<i>t</i> =0,086	0,932
	Kadın	108(46,6)	3,64±0,77		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,67±0,83	<i>F</i> =0,608	0,546
	31-40	41(17,7)	3,5±0,9		
	41-50	6(2,6)	3,64±0,93		

Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,69±0,52	F=0,168	0,918
	Lise	120(51,7)	3,66±0,91		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,63±0,86		
	Lisans	31(13,4)	3,54±0,69		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	3,68±0,88	$\chi^2=1,082$	0,582*
	1-5 yıl	145(62,5)	3,64±0,79		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,37±1,17		
Mağaza	Aydın ^a	31(13,4)	3,53±0,58	$\chi^2=64,184$	<0,001*
	Manisa ^b	44(19)	3,37±0,92		
	Bozyaka	40(17,2)	3,88±0,81		
	Akhisar ^c	45(19,4)	3,63±0,45		
	Söke	17(7,3)	3,61±1,23		
	Gaziemir	18(7,8)	4,26±0,48		
	Balçova ^d	19(8,2)	2,66±0,6		
	Çiğli	18(7,8)	4,39±0,71		

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t: İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F: Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Gaziemir (p=0,017), Çiğli (p=0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^b: Gaziemir (p=0,007), Çiğli (p<0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^c: Gaziemir (p=0,035), Çiğli (p=0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^d: Aydın hariç tüm gruplar ile arasında anlamlı fark bulundu. (Balçova-Manisa (p=0,044), Balçova-Bozyaka (p<0,001), Balçova-Gaziemir (p<0,001), Balçova-Akhisar (p=0,009), Balçova-Söke (p=0,004), Balçova-Çiğli (p<0,001)).

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumları ve çalışma süreleri açısından yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışının *üretim odaklı* olarak algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Fakat mağazalar arasında yöneticilerin sergilemiş olduğu üretim odaklı liderlik biçimi farklılık göstermektedir.

Demografik faktörlere göre Liderlik Davranışı Ölçeği *değişim odaklı* alt boyutuna ait toplam puanların dağılımları Tablo 3.21’de verilmektedir.

Tablo 3.21: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Liderlik Davranışı Ölçeği Değişim Odaklı Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı (χ^2 , t , F Değerleri, $n=232$)

Değişkenler		$n(\%)$	$Ort \pm SS$	t, F, χ^2 Değeri	p
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,35 \pm 0,94	$t=0,034$	0,973
	Kadın	108(46,6)	3,35 \pm 0,85		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,34 \pm 0,91	$F=0,211$	0,810
	31-40	41(17,7)	3,35 \pm 0,86		
	41-50	6(2,6)	3,58 \pm 1		
Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,3 \pm 0,84	$F=0,838$	0,474
	Lise	120(51,7)	3,32 \pm 0,96		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,48 \pm 0,85		
	Lisans	31(13,4)	3,19 \pm 0,8		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	3,41 \pm 0,9	$F=0,382$	0,683
	1-5 yıl	145(62,5)	3,33 \pm 0,89		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,18 \pm 1,07		
Mağaza	Aydın ^a	31(13,4)	3,24 \pm 0,86	$\chi^2=75,947$	<0,001*
	Manisa ^b	44(19)	3,24 \pm 0,82		
	Bozyaka	40(17,2)	3,77 \pm 0,77		
	Akhisar ^c	45(19,4)	2,68 \pm 0,58		
	Söke	17(7,3)	3,57 \pm 1,1		
	Gazimир	18(7,8)	4,16 \pm 0,45		
	Balçova ^d	19(8,2)	2,75 \pm 0,67		
	Çiğli	18(7,8)	4,16 \pm 0,7		

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t : İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F : Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Gazimир (p=0,018), Çiğli (p=0,012) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^b: Gazimир (p=0,009), Çiğli (p=0,005) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^c: Gazimир (p<0,001), Çiğli (p<0,001), Bozyaka (p<0,001), Söke (p<0,008) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^d: Bozyaka (p=0,001), Gazimир (<0,001), Çiğli (p<0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

Liderlik davranışı ölçeği *değişim odaklı* alt boyutu cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma yılı açısından gruplar arasında herhangi bir farklılık yoktur. Diğer alt boyutlarda olduğu gibi *değişim odaklı* liderlik biçiminde de mağazalar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

ÖVD'nin alt boyutlarına ait demografik faktöre göre puanlar tablolarda verilmektedir. Tablo 3.22'de ÖVD'nin *diğerkâmlık* alt boyutuna ait puanlar ve dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.22: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Diğerkâmlık Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı (χ^2 , t , F Değerleri, n=232)

Değişkenler		n(%)	Ort±SS	t, F, χ^2 Değeri	p
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,67±0,96	$t=2,408$	0,017
	Kadın	108(46,6)	3,94±0,71		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,85±0,77	$\chi^2=2,323$	0,313*
	31-40	41(17,7)	3,55±1,14		
	41-50	6(2,6)	4,03±1,2		
Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,66±0,79	$F=0,718$	0,542
	Lise	120(51,7)	3,74±0,91		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,88±0,83		
	Lisans	31(13,4)	3,92±0,77		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	3,79±0,87	$\chi^2=1,470$	0,479*
	1-5 yıl	145(62,5)	3,8±0,8		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,83±1,4		
Mağaza	Aydın	31(13,4)	3,75±0,71	$\chi^2=26,597$	<0,001*
	Manisa	44(19)	3,77±0,83		
	Bozyaka	40(17,2)	3,78±0,88		
	Akhisar	45(19,4)	3,84±0,64		
	Söke	17(7,3)	3,66±0,95		
	Gazimir	18(7,8)	4,21±0,76		

Balçova ^a	19(8,2)	3,01±1,23
Çiğli ^b	18(7,8)	4,43±0,5

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t: İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F: Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Gaziemir (p=0,007), Çiğli (p<0,001) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^b: Aydın (p=0,038), Balçova (p<0,001), Akhisar (p=0,046), Manisa (p=0,049) ile arasında anlamlı fark bulundu.

ÖVD'nin *diğerkâmlık* alt boyutunda kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Kadın çalışanların bu davranışları gösterme eğilimleri erkeklere oranla daha yüksek görülmektedir (Erkek: 3,67, Kadın: 3,94). ÖVD'nin bu boyutunda mağazalar arasında da farklılığı görmek mümkündür. Diğer demografik faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

ÖVD'nin *vicdanlılık* alt boyutuna ait demografik faktörlere göre dağılımlar Tablo 3.23'de verilmiştir.

Tablo 3.23: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Vicdanlılık Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı (χ^2 , *t*, *F* Değerleri, n=232)

Değişkenler		n(%)	Ort±SS	<i>t</i> , <i>F</i> , χ^2 Değeri	<i>p</i>
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,69±0,9	<i>t</i> =0,209	0,835
	Kadın	108(46,6)	3,71±0,9		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,73±0,85	χ^2 =0,975	0,614*
	31-40	41(17,7)	3,52±1,12		
	41-50	6(2,6)	3,94±0,8		
Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,38±1,13	<i>F</i> =0,864	0,460
	Lise	120(51,7)	3,67±0,96		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,77±0,76		
	Lisans	31(13,4)	3,81±0,85		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	3,77±0,82	<i>F</i> =0,941	0,392

	1-5 yıl	145(62,5)	3,69±0,9		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,41±1,26		
Mağaza	Aydın	31(13,4)	3,52±0,92	F=3,711	0,001
	Manisa	44(19)	3,72±0,84		
	Bozyaka	40(17,2)	3,64±0,91		
	Akhisar	45(19,4)	3,97±0,67		
	Söke	17(7,3)	3,43±1,06		
	Gazimdir	18(7,8)	4,26±0,59		
	Balçova ^a	19(8,2)	3,05±1,06		
	Çiğli	18(7,8)	3,8±0,98		

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t: İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F: Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Gazimdir (p=0,001), Akhisar (p=0,003) arasında anlamlı fark bulundu. (Balçova-Gazimdir, Balçova-Akhisar)

Sosyo-Demografik faktörlere göre ÖVD Ölçeği *Vicdanlılık* Alt Boyut toplam puanlarının dağılımına bakıldığında sadece mağazaya göre anlamlı bir farklılık görülmektedir.

ÖVD'nin *nezaket* alt boyutuna ait demografik faktörlere göre dağılımlar Tablo 3.24'de verilmiştir.

Tablo 3.24: *Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Nezaket Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı* (χ^2 , t, F Değerleri, n=232)

Değişkenler		n(%)	Ort±SS	t, F, χ^2 Değeri	p
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	4,05±1	t=1,080	0,271
	Kadın	108(46,6)	4,18±0,71		
Yaş	20-30	185(79,7)	4,15±0,8	$\chi^2=0,066$	0,968*
	31-40	41(17,7)	3,95±1,12		
	41-50	6(2,6)	3,94±1,27		

Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,82±1,07	$F=0,669$	0,572
	Lise	120(51,7)	4,12±0,91		
	Ön Lisans	68(29,3)	4,09±0,84		
	Lisans	31(13,4)	4,23±0,75		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	4,14±0,83	$\chi^2=0,018$	0,991*
	1-5 yıl	145(62,5)	4,12±0,84		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,79±1,47		
Mağaza	Aydın	31(13,4)	4,16±0,62	$\chi^2=38,424$	<0,001*
	Manisa	44(19)	3,98±0,7		
	Bozyaka	40(17,2)	4,05±1,02		
	Akhisar	45(19,4)	4,44±0,4		
	Söke	17(7,3)	4,02±1,13		
	Gaziemir	18(7,8)	4,41±0,72		
	Balçova ^a	19(8,2)	2,98±1,23		
Çiğli ^b	18(7,8)	4,61±0,55			

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t : İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F : Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Bozyaka ($p=0,024$), Akhisar ($p<0,001$), Gaziemir ($p<0,001$), Çiğli ($p<0,001$) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^b: Balçova ($p<0,001$), Manisa ($p=0,006$) ile arasında anlamlı fark bulundu.

Nezakət alt boyutunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılına göre gruplar arasında herhangi anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Mağazalar arasında ise nezaket alt boyutunda anlamlı farklılık vardır.

Demografik faktörlere göre ÖVD Ölçeği *Centilmenlik* alt boyut toplam puanlarının dağılımı Tablo 3.25’de verilmektedir.

Tablo 3.25: Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Centilmenlik Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı (χ^2 , t , F Değerleri, $n=232$)

Değişkenler		$n(\%)$	$Ort \pm SS$	t, F, χ^2 Değeri	p
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,51 \pm 0,82	$t=0,082$	0,935
	Kadın	108(46,6)	3,61 \pm 0,7		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,59 \pm 0,71	$F=0,848$	0,430
	31-40	41(17,7)	3,37 \pm 0,97		
	41-50	6(2,6)	3,92 \pm 0,97		
Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,44 \pm 1,02	$F=0,940$	0,422
	Lise	120(51,7)	3,65 \pm 0,81		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,43 \pm 0,63		
	Lisans	31(13,4)	3,52 \pm 0,73		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	3,54 \pm 0,73	$F=0,153$	0,858
	1-5 yıl	145(62,5)	3,58 \pm 0,74		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,4 \pm 1,26		
Mağaza	Aydın ^a	31(13,4)	3,55 \pm 0,57	$\chi^2=35,066$	<0,001*
	Manisa	44(19)	3,61 \pm 0,56		
	Bozyaka	40(17,2)	3,27 \pm 0,68		
	Akhisar	45(19,4)	3,96 \pm 0,62		
	Söke	17(7,3)	3,47 \pm 1,09		
	Gazimир	18(7,8)	3,85 \pm 0,68		
	Balçova ^b	19(8,2)	2,72 \pm 0,85		
	Çiğli	18(7,8)	3,76 \pm 0,82		

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t : İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F : Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Gazimир ($p=0,035$) ile arasında anlamlı fark bulundu.

^b: Bozyaka ($p=0,011$), Çiğli ($p<0,001$), Gazimир ($p<0,001$) arasında anlamlı fark bulundu.

ÖVD'nin centilmenlik alt boyutu dağılımlarına bakıldığında gruplar arası cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı açısından diğer alt boyutlardaki gibi anlamlı bir farklılık

görülmemektedir. Mağazalara göre gruplar arasında centilmenlik boyutunda anlamlı farklılık vardır.

ÖVD'nin *sivil erdem* alt boyutuna ilişkin demografik faktörlere göre toplam puanlar ve puanların dağılımları Tablo 3.26'de verilmektedir.

Tablo 3.26: *Sosyo-Demografik Faktörlere Göre ÖVD Ölçeği Sivil Erdem Alt Boyut Toplam Puanlarının Dağılımı* (χ^2 , t , F Değerleri, $n=232$)

Değişkenler		$n(\%)$	$Ort \pm SS$	t, F, χ^2 Değeri	p
Cinsiyet	Erkek	124(53,4)	3,85±0,93	$t=0,764$	0,445
	Kadın	108(46,6)	3,93±0,7		
Yaş	20-30	185(79,7)	3,96±0,73	$\chi^2=5,300$	0,071*
	31-40	41(17,7)	3,64±1,14		
	41-50	6(2,6)	3,33±0,98		
Eğitim Durumu	İlkokul	13(5,6)	3,62±0,89	$F=0,536$	0,658
	Lise	120(51,7)	3,9±0,86		
	Ön Lisans	68(29,3)	3,93±0,79		
	Lisans	31(13,4)	3,88±0,79		
Çalışma Yılı	1 yıldan az	74(31,9)	4,01±0,7	$\chi^2=1,594$	0,451*
	1-5 yıl	145(62,5)	3,86±0,85		
	5 yıldan fazla	13(5,6)	3,54±1,24		
Mağaza	Aydın	31(13,4)	3,87±0,67	$F=9,345$	<0,001
	Manisa	44(19)	3,91±0,67		
	Bozyaka	40(17,2)	3,98±0,92		
	Akhisar	45(19,4)	3,96±0,5		
	Söke	17(7,3)	3,72±1,07		
	Gaziemir	18(7,8)	4,42±0,7		
	Balçova ^a	19(8,2)	2,72±0,85		
	Çiğli	18(7,8)	4,38±0,66		

χ^2 :Kruskal Wallis Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

t : İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile elde edilmiştir.

F : Tek Yönlü Varyans Analizi ile elde edilmiştir.

*: Kruskal Wallis Varyans Analizi

^a: Tüm gruplar ile arasında anlamlı fark bulundu. (Balçova-Aydın ($p<0,001$), Balçova-Manisa ($p<0,001$), Balçova-Bozyaka ($p<0,001$), Balçova-Gazimur ($p<0,001$), Balçova-Akhisar ($p<0,001$), Balçova-Söke ($p=0,002$), Balçova-Çiğli ($p<0,001$))

Sivil erdem alt boyutuna ilişkin demografik faktörlere göre dağılımlara bakıldığında, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Mağazalara göre ise gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

3.5.4. Hipotezlerin Durumu

Araştırmaya dair hipotezlerin durumu Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27: *Hipotezlerin Durumu*

No	Hipotez	Durum
Hipotez 1	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Kabul
Hipotez 2	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen İşgören Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Ret
Hipotez 3	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Üretim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Kabul
Hipotez 4	Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen Değişim Odaklı Liderlik Davranışı takipçilerin sergilediği ÖVD’yi anlamlı ve pozitif olarak etkiler.	Ret

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Lider, bir gruba ya da kişiye iş yaptırabilme ve etkileyebilme yeteneklerine ve becerilerine sahip olan kişidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, bir örgütte tanımlanmış işlerin dışında kalan örgüte ve çalışanlara faydalı olabilecek, davranışı sergileyene ödül sağlamayan davranışlardır.

Bu çalışma ile örgütler için önemli katkılar sağladığı varsayılan (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990, s.706; Akbaş, 2011, s. 63; Çekmecelioğlu, 2011, s. 32-33; Lian ve Tui, 2012, s.59) ÖVD olarak tanımlanan davranışların yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmaya örneklem olarak ulusal düzeyde faaliyet göstermekte olan bir perakende işletmesinin Ege bölgesi mağazaları çalışanları seçilmiştir. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için anket ile toplanmış olan veriye varyanslarının homojenlik durumlarına göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (ikili karşılaştırmalarda Tukey) veya Kruskal Wallis Varyans Analizi (ikili karşılaştırmalarda Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U Testi) ve İki Örneklem T Testi analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. ÖVD üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisini bulmak için ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda liderlik davranışının ÖVD ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar liderin; örgütün yapısı, işleyişi ve kültürü üzerinde önemli etkileri olduğu gibi takipçilerin üzerinde de önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Lider çalışanları motive etmekte, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Geçmiş dönemli pek çok çalışma (Bass, 1985; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Howell ve Avolio, 1993; Wang, Law, Hackett, Wang, Chen, 2005;

Schlechter ve Engelbrecht, 2006; Boerner, Eisenbeiss, Griesser, 2007) özellikle değişim odaklı liderin çalışanların davranışları üzerinde etkisini yansıtmaktadır (akt. Lian ve Tui, 2012, s. 59). Çalışma, bu araştırmalardan farklı olarak sadece değişim odaklı değil, işgören ve üretim odaklı liderlik davranışının da ÖVD ile ilişkisinin olduğu görölmektedir. Araştırma sonucu üretim odaklı liderin ÖVD ile diğer boyutlardan daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu (işgören odaklı: $r = 0,598$, üretim odaklı: $r = 0,671$, değişim odaklı: $r = 0,554$) göstermektedir.

Liderlik davranışı alt boyutlarının ortalamalarının birbirine yakın oluşu liderlik davranış modelleri arasında bir ayırım sağlanmadığını göstermektedir (işgören odaklı boyutu ort.=3,32; üretim odaklı boyutu ort.=3,64; değişim odaklı boyut ort.=3,35).

ÖVD üzerinde bağımsız değişkenin etkisini ölçmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizinde liderlik davranışındaki bir birimlik artışın ÖVD’de 0,637 birimlik artışa neden olduğu görölmektedir ($\beta=0.637$, $t=12.543$, $p<.001$). Bağımsız değişken olarak liderlik davranışı ÖVD bağımlı değişkeninin kestiriminde model içerisinde kullanılabilmektedir. Liderlik davranışı değişkeni, ÖVD değişkenindeki değişimin %41’ini açıklamaktadır.

Liderlik davranışı boyutunun alt boyutlarını oluşturan işgören odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik değişkenlerini kullanarak ÖVD değişkenindeki değişim için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonrasında kurulan modelin anlamlı olduğu görölmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda literatürdeki pek çok araştırmadan farklı olarak sadece üretim odaklı liderin ÖVD’nin kestiriminde anlamlı olduğu görölmektedir ($\beta=0.614$, $t=6.221$, $p<.001$). Modelde kullanılan değişkenler incelendiğinde üretim odaklı alt boyut değişkeninin ÖVD kestiriminde anlamlı olduğu görölmesine rağmen işgören ve değişim odaklı lider alt boyutlarının önemsiz olduğu

görülmektedir. Pek çok çalışmada değişim odaklı liderin rol ötesi davranışlar ve ÖVD üzerinde önemli etkileri görülmesine rağmen (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 269; Çetin, Giderler ve Efeoğlu, 2012, s. 37), bu çalışmada -korelasyon analizi sonucunda orta düzey bir ilişki görülmesine rağmen ($r=0.554$), regresyon analizi sonucunda bu değişkenin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir ($\beta=-0.045$, $t=0.388$, $p<.698$). Bu üç alt boyut, ÖVD değişkenindeki değişimin %45'ini açıklamaktadır.

Sosyo-demografik faktörler temel alındığında gerek liderlik davranışı ölçeği gerekse ÖVD ölçeği alt boyutları arasında ÖVD Ölçeği diğerkâmlık alt boyutu dışında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı açısından herhangi anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ÖVD ölçeği diğerkâmlık alt boyutunda erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Mağazalar arasında hem liderlik davranışı alt boyutları hem de ÖVD alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu sonuçlar ile örgüt içerisinde diğer bireylere yardımcı olma, sağlık sorunları nedeniyle işe geç kalan ya da gelmeyen arkadaşının görevini üstlenme gibi davranışları kapsayan diğerkâmlık davranışını kadınların erkeklerden daha fazla sergilediği görülmektedir. Mağazalar arasında gerek liderlik davranışı algılarında gerekse ÖVD sergileme arasında gözlenen anlamlı farklılık, her mağazanın farklı yöneticiye sahip olmasından kaynaklı olabileceği gibi ileriki çalışmalarda araştırılabilecek başka faktörlere de bağlı olabilmektedir.

İşletme içerisindeki birçok faktör insan kaynağının performansını etkilemektedir. Bunlardan en önemlilerinden biri de yönetimdir. Günümüzde yönetim ve yönetici anlayışı yerini daha öznel, mekanik olmayan liderlik kavramına bırakmıştır. Lider yöneticiden farklı olarak sadece prosedürlerin işleyişinden sorumlu olmayan, çalışanlar için bir örnek model olan, onları motive eden, çatışmaları önleyen, inanç aşıl原因an kişidir.

Liderin çalışanlar üzerinde etkisinin olabileceği yargısı araştırmacıları motivasyon, iş memnuniyeti verimlilik gibi performans ile ilişkili konular üzerinde çalışmaya yöneltmiştir. ÖVD’de de bu kavramlardan biridir. Çalışanın işletme içerisinde kendisine verilen görevden fazlasını yapması, örgütteki arkadaşları ile iyi geçinmesi ve onlara gönüllü yardımcı olması, işletmeyi koruması, sahiplenmesi gibi davranışları içeren ÖVD, literatüre girdiği günden günümüze kadar önemini korumuştur. Çalışanların ÖVD göstermelerine neden olan faktörler, ÖVD’nin işletmenin genel performansına etkisinden dolayı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu faktörlerden biri de lider davranışları ve liderlik olmuştur.

Bölüm 2.7’de de belirtildiği gibi ulusal düzeyde yapılmış olan araştırmalar daha çok kamu sektöründe ve üretim işletmelerinde yapılmıştır. Perakende sektöründe yapılan bu araştırma, yöneticinin işgörene müdahalesinin çok fazla gerekli olmadığı ve işin yönteminin belirgin olduğu bu sektörlerden ayrılmaktadır (Özalp, Eren, ve Öcal, 1992, s. 170-173).

Araştırma sonucu yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışların işgörenlerin örgüt içi davranışlarına önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. İşgöreni anlamak, önemsemek, sahip olduğu yetenekleri ve becerileri keşfetmek yöneticinin ve işletmenin başarısı için çok önemlidir. Araştırmaya konu olan liderlik modellerinin temelinde bu davranışlar bulunmaktadır. İşgörenlerin performans açısından çok önemli olduğu kabul edilen ÖVD sergilemeleri yöneticilerin bu tür davranışlar sergilemeleri ile ilişkilidir. İşgörenlerinden yüksek performans bekleyen yöneticiler bunu göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Bilgi çağının hızlı değişen koşulları içerisinde, farklılığı oluşturan insanın önemini fark etmemiş işletmeler hayatlarını sürdüremeyeceklerdir.

Her düzeydeki yönetici astlarının sosyal ve duygusal yapısını göz önünde bulundurarak onları motive edecek, üretim kapasitelerini artıracak, yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak hoşgörölü, adil, gelişmeyi ve katılımı teşvik edici, örgüt kültürünü benimsetici, yeniliğe açık davranışlar sergilemelidir.

Araştırma uygulama açısından çeşitli sınırlamalara rağmen, önemli bulgular sağlamıştır. Araştırmanın geliştirilmesi açısından sadece bu bulgular yeterli olmamaktadır. Özellikle farklı sektörlerde ve iş kollarında daha büyük kitlelere benzer araştırmaların yapılması bu sınırlılıkların azaltılması açısından önemlidir. Ayrıca örnekleme oluşturan mağazaların sadece Ege bölgesinden olması, sınırlılığa sebep olmaktadır. Farklı bölgelerde yapılacak benzer çalışmalar, bölgesel farklılıkların olup olmadığını göz önüne serecektir. Farh, Zhong ve Organ (2004) yaptıkları çalışmada ÖVD sergilemenin farklı bölgeler arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Çalışma Çin'deki sonuçların ABD'den farklı olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada da değişik bölgelere yapılacak çalışmalar böyle bir farklılığın olup olmadığını gösterecektir. Yapılan bazı çalışmalarda benzer biçimde etkili olabilecek liderlik yaklaşımlarının da bölgelere göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Köksal, 2011, s. 102-116). Liderlik tarzı ve bölgeler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, Türkiye'de daha çok işgören odaklı liderliğe benzeyen (Fikret Pasa, Kabasakal ve Bodur, 2001), paternalist liderlik tarzının etkili olduğu görülmektedir (İ. Kurt , 2013, s. 323). Uluslararası literatürdeki etkili değişim odaklı liderlik (Kim, 2009, s. 42-46) ve Türkiye'de etkili olacağı düşünülen ilişki odaklı liderliğin tersine üretim odaklı liderliğin etkili olması ileriki çalışmalarda üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

Çalışma perakende sektöründe yapılmıştır. Sektörler arası farklılıkların olma olasılığından dolayı gerek kamu gerekse özel sektörde değişik sektörlerde uygulamayı yapmak araştırmanın geliştirilmesi için önemlidir.

Liderlik davranışının ÖVD'nin tetikleyicisi olabilecek başka değişkenlerle birlikte araştırılması gerekmektedir. Bu ÖVD'yi ortaya çıkaran faktörün liderlik davranışı ya da başka faktörler mi olduğunun ortaya koyulması açısından önemlidir. Liderlik davranışı ÖVD'nin ortaya çıkmasında tek başına mıdır? Destekleyici faktörler var mıdır? Soruları da üzerinde durulması gereken konulardandır.

Ulusal literatürdeki pek çok çalışmada ÖVD'nin motivasyon, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık vb. örgütsel davranış konuları ile ilişkileri araştırılmıştır. Liderlik davranışı bu gibi değişkenlerle birlikte ele alınıp ÖVD üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerinin araştırılması konunun geliştirilmesi açısından önemlidir.

Sonuç olarak liderlik davranışı işgörenin davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu çalışma ve öncesinde yapılmış olan pek çok çalışmada bu yönde bulgular elde edilmiştir. Gerek uygulayıcılar açısından gerekse araştırmacılar açısından bu bulgular göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 57-81.
- Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Ali, A. (2013). How to differentiate between ‘Leadership’ and ‘Management’ Function in Organization: A Review of Scholarly Thoughts. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(1), 33-44.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Andersson, A. L., Dahlström, B. ve Ekvall, G. (2002). Leadership Style and Managerial Type as Related to Working Climate, Gender and Personality in Terms of the Spiral Aftereffect Technique (SAT). *Lund Psychological Reports*, 3(3), 1-17.
- 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 Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Arvonen, J. ve Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 101-112.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. doi:10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968. doi:10.1002/job.283
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(19), 73-84.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 4(61), 83-102.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4 b.). New York: Simon and Schuster. <https://books.google.com.tr/books?id=UTZ2npL2HHgC> adresinden alındı
- Bass, B. M. ve Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership* (2 b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (3 b.). New York: The Free Press. 12 11, 2014 tarihinde <http://books.google.com.tr/books?id=KxLizZ3aYmUC> adresinden alındı
- Binoya-Strugar, A. (2007). *The Relationships Of Distributive Justice, Procedural Justice, Job Satisfaction And Organizational Commitment Upon Organizational Citizenship Behaviors* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The University of the Rockies, Colorado.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. *Centre for Leadership Studies*, 2-44.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Cadona, P., Lawrence, B. S. ve Bentler, P. M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 29(2), 219-247.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 103-119.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin

- İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi-Yönetim*(68), 29-47.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetin, S. A. (2009). *Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2012). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(24), 31-51.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4 b.). Mason: Thomson South-Western.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*(61), 72-90.

- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. ve Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*(64), 7-52.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Eflatun. (2006). *Devlet*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eraslan, L. (2004a). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim*(162). 07 19, 2014 tarihinde http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm adresinden alındı
- Eraslan, L. (2004b). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri*, 1-32. 02 27, 2014 tarihinde <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/168/168> adresinden alındı
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12 b.). İstanbul: Beta Basım.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B. ve Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.

- Fikret Pasa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 4(50), 559-589.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6 b.). New Jersey: Pearson Education.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A. (2005). Change-oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- Golm, H. (2009). *Examining the Relationship Between Transformational, Transactional, and Change-Oriented Leadership and Their Influence on Leadership Effectiveness* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Columbia University, New York.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2092623?uid=3739192&uid=2&uid=4&sid=21104532012591> adresinden alındı
- Graham, J. W. (1995). Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*(5), 43-54.
- Grant, A. M. ve Mayer, D. M. (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 237-249.

- Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 283-295.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. ve Allsopp, A. J. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior* (13 b.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Heyi, S., Na, M. ve Dan, G. (2007). The Study on Relationship between the Traits of Leaders and the Performance of the Leaders under Different Organizational Cultures. *Canadian Social Science*, 3(1), 39-46.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 107-118.

- Ishak, N. A. ve Alam, S. S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kalaycı, Ş. (Dü.). (2014). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6 b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kange, A. E. (2006). *Governance Challenges and Opportunities: A Qualitative Exploration of Leadership in Cameroon* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- Karabay, M. E. (2014). İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

- Kim, H. (2009). *Transformational and Transactional Leadership of Athletic Directors and Their Impact on Organizational Outcomes Perceived by Head Coaches at NCAA Division II Intercollegiate Institutions* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The Ohio State University, Columbus.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12 b.). İstanbul: Beta Basım.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 102-122.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 1-19.
- Kurt, B. (2010). *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Lee, Y.-S. ve Liu, W. K. (2011). Distinguishing Between Leaders and Leadership in Global Business. *Journal of Global Business Management*, 7, 7-13.
- Lian, L. K. ve Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 2(13), 59-96.

- Lievens, F., Geit, P. V. ve Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Machiavelli, N. (2014). *Prens.* (H. Mutluay, Çev.) İstanbul: Bordo Siyah.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 41-49.
- McShane, S. L. ve von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior* (5 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mehboob, F. ve Bhutto, N. A. (2012). Job satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences*, (s. 552-556). Dubai.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Miller, K. (2011). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6 b.). Boston: Cengage Learning. 08 12, 2014 tarihinde <http://books.google.com.tr/books?id=GxlmAdk4DqQC> adresinden alındı
- Montana, P. J. ve Charnov, B. H. (2000). *Management* (3 b.). New York: Barron's Education Series. <https://books.google.com.tr/books?id=lqVxipzMQkwC> adresinden alındı

- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7 b.). Harlow: Prentice Hall.
- Niehoff, B. P. (2000). A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying an Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors. *Midwest Academy of Management Behavior Conference*. Chicago.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özaslan, D., Acar, A. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*(64), 98-111.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*(16), 53-81.

- Özer, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), 83-98.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 47-72.
- Paillé, P. (2011). Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 262-270.
<http://search.proquest.com/docview/213941400?accountid=15959> adresinden alındı
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*(15), 329-354.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. London: Praeger.
- Sahertian, P. ve Soetjipto, B. E. (2011). Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior. *The Business Review*, 17(2), 48-60.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*(50), 86-103.
- Sofuoğlu Çiçek, S. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-163.
- Spitzmuller, M., Dyne, L. V. ve Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. J. Barling ve C. L. Cooper (Dü) içinde, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (s. 106-123). New York: SAGE Publications.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Ohio: The Ohio State University. 02 28, 2014 tarihinde

<https://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf>
adresinden alındı

- Stone, A. G. ve Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-23.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge* (3 b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Suküt, M. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-162.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*(66), 97-117.
- Şener, T. (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.

- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*(37), 171-193.
- Taşdöven, H., Emhan, A. ve Dönmez, M. (2012). Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(2), 165-177.
- TDK. (2014, 10 17). 10 17, 2014 tarihinde tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54834c9ab10f10.28371576 adresinden alındı
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 23-45.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tuçcu, F. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior*. Oxon: Taylor and Francis.
- Warrick, D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences . *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 155-172.

- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 145-158.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.
- Yperen, N. W., A. E. ve Wilering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 377-392.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (17 b.). New Jersey: Pearson.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Zacharias, A. L. (2008). *Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry Sales Personnel* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

EKLER

Ek1. Araştırma Verilerini Toplamak Amacıyla Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi kapsamında hazırlanan “Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez konusunun uygulama kısmına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu çalışma ile elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, başka hiçbir kişi, kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar amacımıza yönelik sonuçlara ulaşmamızda en büyük yardımcınız olacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yılmaz Ağca
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yöneticiniz;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Arkadaşçadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Düzeni sağlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Astlarına güvenir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Yeni fikirleri teşvik eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Tutarlıdır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Eleştirilere açıktır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Güven vericidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Gelecek hakkında planlar yapar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	İyi çalışmalarını takdir eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Büyümeyi teşvik eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Amaçları belirgindir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Yeni projeler üretir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Astlarını savunur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Yeniliklere kapalıdır (T)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	İşin denetiminde titizdir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Astlarına adil davranır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Gerektiğinde çabuk karar alır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Planları dikkatli yapar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Esnektir ve değişime açıktır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Çalıştığımız mağazada;

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol almam (T)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yâda kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Yaşınız, (a) 20-30 (b) 31-40 (c) 41-50 (d) 51'den fazla
2. Cinsiyetiniz, (a) Erkek (b) Kadın
3. Eğitim durumunuz (a) İlköğretim (b) Lise (c) Ön Lisans (d) Lisans (e) Lisansüstü
4. Mağazadaki çalışma süreniz, (a) 1 yıldan az (b) 1-5 yıl (c) 6-10 (d) 10 yıldan fazla

Ankete eklemek istediklerinizi lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ARAŞTIRMAMIZA GÖSTERDİĞİNİZ İLGİDEN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Malatya'da doğdu. Samsun Denizevleri İlkokulunda ilköğrenimini tamamladı. Daha sonra sırası ile Samsun Cumhuriyet Lisesi ve Samsun Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde öğrenimine devam etti. 2001 yılında Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Seyahat İşletmeciliği Lisans eğitimine başladı. Üniversite yıllarında ve sonrasında Turizm sektörü içerisinde çeşitli işletme ve görevlerde yer aldı. 2009 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Koyulhisar Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak akademik yaşamına adım attı. 2012'de aynı üniversite bünyesinde Niksar Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokuluna görevlendirildi. Şu an aynı görevde Turizm ve Otel İşletmeciliği programında Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri bölüm başkanı olarak meslek hayatına devam etmektedir.