

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GÖREV – İNSAN ODAKLI LİDERLİK ALGISİNİN**  
**VATANDAŞA YÖNELİK PROSOSYAL HİZMET**  
**DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: KOLLUK KUVVETLERİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yazarın Adı Soyadı: Salih SOYDEMİR

YÜKSEK LİSANS

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

BURDUR – 2014



MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/07/2014 tarih ve 2014/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 24/07/2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Salih SOYDEMİR'in **Görev-İnsan Odaklı Liderlik Davranışlarının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma** konulu tez çalışması, tezin adının **Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algısının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma** olarak değiştirilmesi koşuluyla İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Doç. Dr. Kürşat ÖZDASLI

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Mustafa LAMBA

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Ali CAN

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYANI**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Görev – İnsan Odaklı Liderlik Algısının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Salih SOYDEMİR

07.07.2014

## TEŞEKKÜR METNİ

Halen 81 ilimizin ilçelerinde Kolluk Amirliği yapmakta olan ve gelecek yıllarda Kolluk Amirliği yapacak olan kişilere en mükemmel hizmeti üretebilmek için ve gelecek dönemlerde yapılacak çeşitli araştırmalara fayda sağlaması amacıyla hazırlanan bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI' ya, katkılarından dolayı askere gidene kadar bir dönem danışmanlığımı yapan Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN' a ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme teşekkür ederim.

Salih SOYDEMİR

Burdur 2014

**(SOYDEMİR, Salih,Görev – İnsan Odaklı Liderlik Algısının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2014)**

Tez çalışmasında görev-insan odaklı liderli tarzlarının literatürde son zamanlarda yer almaya başlayan vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Prososyal hizmet davranışı rol ötesi, rol içi ve iş birliği olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderliğin kuramsal çerçevesi anlatılmıştır. Daha sonra yerli ve yabancı kaynaklardan prososyal örgütsel davranışlar ve prososyal hizmet davranışları kavramları üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuştur. Bağımsız değişkenler insan odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik olarak belirlenmiş, bağımlı değişkenler ise rol ötesi ve rol içi prososyal hizmet davranışları ve iş birliği davranışı olarak belirlenmiştir. Araştırma modelindeki kurulan hipotezlere göre, görev odaklı liderlik algısının rol ötesi hizmet davranışlarına olumlu yönde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir. İnsan odaklı liderlik tarzının da rol ötesi hizmet davranışını etkilediği fakat görev odaklı liderlik tarzına göre daha az oranda etkilediği belirlenmiştir. Görev odaklı liderlik algısının rol içi hizmet davranışına etkisine bakıldığında anlamlı ve pozitif yönde etkilemekte olduğu görülmüş, insan odaklı liderlik algısının ise anlamlı fakat negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Sonuç olarak; güvenlik hizmeti sağlayan kolluk personellerinin amirleri görev odaklı ise rol içi davranışlar artarken rol ötesi davranışlar çok daha fazla artmaktadır. Kolluk personellerinin amirleri insan odaklı liderlik sergiliyorlarsa, rol ötesi davranışlar kısmen artmakta fakat rol içi hizmet davranışları azalmaktadır. Bu duruma neden olarak da kolluk personellerinin icra ettikleri mesleklerinin karakteristik özelliklerinden dolayı astların amirlerinden görevleri adım adım planlamalarını, süreci sonuna kadar takip ve kontrol etmelerini bekledikleri gösterilebilir.

**Anahtar Kelime:** Görev – İnsan Odaklı Liderlik, Prososyal Örgütsel Davranış, Kolluk Kuvveti

**(SOYDEMİR, Salih, The Effect Of Task-People Oriented Leadership Perception On Prosocial Service Behaviors Towards Citizens: A Study On Law Enforcement, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2014)**

In this thesis, it was researched whether task-oriented and people-oriented leadership style had a significant effect on prosocial service behavior which recently started to take place in the literature towards citizens. Prosocial service behavior was discussed in three dimension as extra-role behavior, in-role behavior and cooperation. In the first part of the study, the theoretical framework of leadership was described. Then, it was focused in detail on prosocial organizational behavior and prosocial service behavior found in domestic and foreign academic sources. Independent variables were determined as people-oriented leadership and task-oriented leadership, on the other hand, dependent variables were extra-role prosocial service behavior, in-role prosocial service behavior and cooperation. According to the hypothesis established in the research model, it was observed that the task-oriented leadership perception had a significant effect in a positive way on extra-role service behaviors. It was determined that people-oriented leadership style also influenced extra-role service behavior, but lesser extent compared to task-oriented leadership style. When examined the effect of task-oriented leadership perception on in-role service behavior, it was observed that task-oriented behavior had a significant and positive effect, on the other hand, it was determined that people-oriented leadership style influenced in-role service behavior significantly and in a negative way. As a result; if the chiefs of law enforcement personnel which provides security and safety service are task-oriented, while in-role behaviors are increasing, extra-role behaviors are increasing much more. If the chiefs of law enforcement personnel show people-oriented leadership role, extra-role behaviors are increasing in part, but in-role service behaviors are declining. As a reason for these results, that subordinates expect their chiefs to plan their mission step by step due to characteristics of their job carried by them, that they expect their chief to completely determine who will do the job and that they want their chiefs to follow-up and check the process until its end, can be shown.

**Key Word:** Task-People Oriented Leadership, Prosocial Organizational Behavior, Law Enforcement

# İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK	sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN METNİ.....	ii
TEŞEKKÜR METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Liderlik Kavramı Ve Liderlik Kuramları.....	4
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.1.2. Liderlik Kuramları.....	5
1.1.2.1. Özellikler Teorisi.....	5
1.1.2.2. Davranışsal Teori.....	7
1.1.2.3. Durumsal Teori.....	7
1.1.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri.....	8
1.1.2.4.1.Dönüşümcü Liderlik:(Transformasyonel).....	8
1.1.2.4.2.Etkileşimci Liderlik:(transaksiyonel).....	9

1.2. Liderlikte İş Veya İnsan Odaklılığın Kuramsal Alt Yapısı.....	9
1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	11
1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	11
1.2.3. Blake And Moutan Yönetim Izgarası.....	12
1.2.4. Mcgregor'un X Ve Y Kuramı.....	13
1.2.4.1.Mcgregor'un X Kuramı.....	13
1.2.4.2.Mcgregor'un Y Kuramı.....	14
1.2.5. Lider Üye Etkileşim Kuramı.....	15
1.3.Liderlik Algılamasının Takipçilerin Performansına Etkisi .....	15
1.3.1.Görev Odaklı Algılamının Takipçilerin Performansına Etkileri.....	15
1.3.2.İnsan Odaklı Algılamının Takipçilerin Performansına Etkileri.....	16
1.4.Prososyal Örgütsel Davranış.....	16
1.4.1.Örgüte Yönelik Prososyal Davranış.....	19
1.4.2.Müşteriye Yönelik Prososyal Davranış.....	21
1.4.3.Örgüt Yararına Prososyal Davranış.....	22
1.4.4.Örgüt Zararına Prososyal Davranış.....	23
1.5.Prososyal Hizmet Davranışı.....	23
1.5.1.Rol İçi Prososyal Hizmet Davranışı.....	24
1.5.2.Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranışı.....	25
1.5.3.İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış.....	25
1.5.4.Prososyal Hizmet Davranışlarının Öncülleri.....	25
1.5.5.Prososyal Hizmet Davranışlarının Çıktıları.....	28
1.6. Liderliğin Prososyal Davranışlara Etkisi.....	28



## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı.....	32
2.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	33
2.3. Araştırma Modeli.....	35
2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları.....	36
2.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler.....	37
2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	37
2.7. Bulgular.....	38
2.7.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları.....	38
2.7.2. Görev-İnsan Odaklı Lider Davranışları Ölçek Bulguları.....	40
2.7.3. Görev-İnsan Odaklı Lider Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	42
2.7.4. Prososyal Hizmet Davranışı Ölçek Bulguları.....	44
2.7.5. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	49
2.7.6. Hipotez Testlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	50
2.7.7. Kolluk Amirlerinin Görüşleri.....	55
2.7.8. Kuşak Kavramı ve X/Y kuşağı.....	57
2.7.8.1. X/Y Kuşağı Ayrımına İlişkin Bulgular.....	58
<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME</b> .....	60
<b>KAYNAKÇA</b> .....	63
<b>EK 1 ANKET FORMU</b> .....	69
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	73

## TABLolar DİZİNİ

	<b>Sayfa no:</b>
<b>Tablo 1:</b> $\alpha= 0.05$ İÇin Örnekleme Büyüklükleri	34
<b>Tablo 2:</b> Demografik Bulgular	37
<b>Tablo 3:</b> Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algısı Ölçeği Madde Ortalama Puanları	39
<b>Tablo 4:</b> Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algısına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	41
<b>Tablo 5:</b> Prososyal Hizmet Davranışı Ölçeği madde ortalama puanları	43
<b>Tablo 6:</b> Prososyal Hizmet Davranışına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	45
<b>Tablo 7:</b> Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu	47
<b>Tablo 8:</b> Regresyon Analizi Bulguları (Model1)	49
<b>Tablo 9:</b> Regresyon Analizi Bulguları (Model2)	51
<b>Tablo 10:</b> Regresyon Analizi Bulguları (Model3)	53
<b>Tablo 11:</b> Araştırma Hipotezleri Ret-Kabul Durumu	54
<b>Tablo 12:</b> Mülakat Yapılan Kolluk Amirleri Hakkında Bazı Bilgiler Tablosu	55
<b>Tablo 13:</b> X/Y Kuşakı Ayrımında Prososyal Hizmet Davranışları: Bağımsız Örnekleme T Testi	56

## ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil 1:** Blake ve Mouton Yönetim Izgarası

12

**Şekil 2:** Araştırma Modeli

34

# GİRİŞ

Devletin vatandaşa ve topluma, devlet olmasının gereği olarak sunmak zorunda olduğu vazgeçilemez bir hizmet olan “güvenlik”, toplumun suça karşı korunması, temel hakların kullanılacağı bir ortamın oluşturulması ve suç işleyenlerin adalete teslim edilmesi anlamına gelir ve devletin otoriterlik yetkisi kullanılarak kolluk kuvvetleri tarafından yerine getirilir.

Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu'nun ( PVSK ) 1 ve 2 nci maddelerine göre Kolluk: emniyet ve asayiş ile kamu düzenini koruyan, toplumsal düzeni sağlayan, bozulduğunda geri getiren, suç işlenmesini önleyen, kanunların verdiği görevleri yapan, suç işlendikten sonra failleri ele geçirmek görev ve yetkilerine sahip olan görevliler olarak tanımlanabilir(Gündoğan vd., 2011:46).

Jandarma ve Polis Teşkilatları Genel Kolluk Kuvveti'ni oluşturan teşkilatlardandır. İl ve ilçe belediyelerinin sınırları içinde olan yerlerin emniyet ve asayiş Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı ilçe emniyet müdürlüğü/amirliği tarafından ve bu belediye ve mücavir alanlarının dışında kalan ve polis teşkilatı bulunmayan yerlerin emniyet ve asayişini ise Jandarma Genel Komutanlığı'na bağlı ilçe jandarma komutanlıkları tarafından sağlamaktadır. İlçelerde görev yapan polis memurlarının en üst dereceli amirlerine/müdürlerine ve jandarma personellerinin en üst dereceli komutanına Kolluk Amiri denir.

Türkiye'de kolluk kuvveti Adli ve İdari olmak üzere ikiye ayrılrsa da 2005 yılında yapılan yargı reformu doğrultusunda Ceza Muhakemesi Kanunu'nun yeniden yazılması ve bu kanunun 167'nci maddesine istinaden Adli Kolluk Yönetmeliğinin çıkarılmasına rağmen adli ve idari (önleyici) kolluğun kesin bir biçimde birbirinden ayrılmasının imkansız olması nedeniyle uygulamaya geçilememiştir. İdari başlayan bir görev anında adliye dönebilir ve olay yerindeki idari kolluk personelinin gecikmesinde sakınca bulunabilmesi nedeniyle derhal müdahale etmesi gerekebileceği nedeniyle bu iki kolluk birbirinden ayrılamamıştır. Kolluk kuvvetleri hem idari hem de adli kolluk görevlerini yerine getirmektedirler. Bu durum Avrupa Birliğinin Türkiye hakkında hazırladığı ilerleme raporunda da belirtilmektedir.

Kolluk personeli kanunlardan kaynaklanan görevleri ve bu görevleri yerine getirirken kullanmak zorunda olduğu yetkilerinden dolayı diğer kamu görevlilerinden farklı olarak Anayasada belirtilen temel hak ve özgürlüklere çok daha fazla müdahalede bulunabilmektedir. Bu yönüyle insanlarla daima birebir ilişki içerisinde olan kolluk personelinin, trafiği denetleme, arama, elkoyma, ifade alma, durdurma, kimlik sorma, yakalama ve gözaltına alma, iletişimin denetlenmesi, zor kullanma ve silah kullanma gibi

daha sayılmayan birçok görevini yaparken devlet ile millet arasındaki bütünlüğün oluşturulması ve vatandaş ile iyi ilişkiler kurulmasına yönelik çok ciddi sorumlulukları vardır. Kolluk personeli, vatandaşa ve topluma yönelik hizmet sunarken ya da görevlerini yaparken, hareketlerine ve davranışlarına son derece dikkat etmek zorundadır. Zira teşkilatta görev alan her bir personelin kurumunun itibarını arttırmada, kalite imajını oluşturmada, güvenlik hizmeti üreten bir müessese olarak müşterisi durumundaki vatandaşların memnuniyetlerini arttırmada sorumlulukları vardır.

Demokratik, insan haklarına önem veren bir hukuk devletinde kolluk; insan onurunu koruyan, empati yapabilen, nezaketli, tarafsız, evrensel değerlere uygun hareket eden ve bir hukuk adamı olması gerekir. Kolluk personeline bulunması istenen bu nitelikler, Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliği( JTGY)'' nin 42 inci maddesinde Jandarmanın uyması gereken ilkeler olarak şu şekilde belirtilmiştir;

-Hukukun öngördüğü sebepler ve usuller dışında kişi özgürlüklerinin kısıtlanması sonucunu doğuran bir yaptırım uygulamayacaktır.

-İnsana ve eşyaya zarar vermemeye özen gösterecek, zorunlu hallerde en az zarar verici önleme başvuracak,

-Faaliyetlerine muhatap olanlara düşman gibi gözükmekten özenle kaçınacak,

-Ne olursa olsun yasal sınırlara bağlı kalacak,

-İnsancıl davranıştan uzaklaşmayacak,

Vatandaş ile birebir temas kuran, onların can, mal ve namuslarını koruyarak emniyet ve asayiş sağlamaya görevli kolluk personelinin bu görevleri yerine getirirken motivasyonlarını ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını etkileyen önemli faktörlerden bir tanesinin liderlerinin/amirlerinin personellerine/astlarına karşı sergiledikleri liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kolluk amirlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, kolluk personelinin vatandaşa karşı olan davranışlarına, yaklaşımlarına, tavır ve tutumlarına etki edip etmediği ve ediyorsa hangi yönde etki ettiği merak edilmiş ve araştırmada, varsa bu etkiyi ve yönünü belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderliğin kuramsal çerçevesi, tanımı ve liderlik teorileri açıklanmıştır. Daha sonra literatürde son zamanlarda yer alan bir kavram olarak prososyal örgütsel davranışlardan bahsedilmiş ve bazı araştırmalarda rol içi, rol ötesi ve işbirliği olmak üzere üç düzeyde ele alınan prososyal örgütsel davranışın bir türü olan

prososyal hizmet davranışları aynı şekilde üç düzey olarak ele alınmıştır. Araştırma modelinde görev odaklı liderlik algılamasının rol içi prososyal hizmet davranışına, rol ötesi prososyal hizmet davranışına ve iş birliğine etkisi ile insan odaklı liderlik algılamasının rol içi prososyal hizmet davranışına, rol ötesi prososyal hizmet davranışına ve iş birliğine etkisi hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma örneklemini oluşturan kolluk personellerinden anket yöntemiyle elde edilen verileri SPSS20 paket programında frekans analizi, faktör analizi, çoklu regresyon analizi, korelasyon analizi ve bağımsız örneklem T testine tabi tutulmuş ve sonuçlar kurulan hipotezlere göre yorumlanmıştır.

Bu araştırma; Jandarma Genel Komutanlığı Vizyon 2030'da belirtildiği gibi “İnsan merkezli çağdaş yönetim ve görev anlayışı ile ulusal ve uluslararası alanda; en saygın, en güvenilir, en mükemmel hizmet üreten örnek kolluk kuvveti olmak” vizyonuna ulaşmak için kolluk amiri veya lider olan kişilere tüm bu vazifelerin icrası esnasında istenen sonuçlara ulaşmada en doğru liderlik, amirlik veya yöneticilik yaklaşımının ne olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İnsanın yalnız yaşaması bir varsayımdan öteye geçmez. İnsanlığın başından beri gruplar halinde yaşadığı bir gerçektir. Tüm canlılar gibi insan da fiziksel ve duygusal nedenlerden dolayı toplu olarak yaşamayı sürdürürler. Toplu yaşamının, güven, yardımlaşma ve amaçları beraber başarıma kolaylığı sağlamasının yanı sıra insanın sahip olduğu benlik ve menfaat duygularından dolayı çıkar çatışmalarına neden olduğu da bir gerçektir. Doğal bir süreç olarak ve toplumsal bir zorunluluk olarak bireyler arasındaki sorunları çözecek ve onları yönetecek kişiler görevlendirilmiş ya da ortaya çıkmış. Böylece ilk liderlik ve yönetici kavramlarından bahsedilmeye başlanmıştır(Güney,2009:369). İnsanlar grup olarak yaşayan sosyal nitelikli canlılardır. Bu grupları yönetecek liderlere de ihtiyaç duyarlar(Eren,2006: 431). Liderler, grupların olduğu yerde, din, dil, ırk ve kültür ayırımına bağlı olmadan ortaya çıkarlar(Paksoy,2013: 292). Oluşan toplumların hepsinde bir lider çıkarak toplumun sorunlarını çözüme kavuşturarak onlara yön vermiş, onları etkilemeyi başarabilmiş ve bunları, doğuştan sahip olduğu özellikleri kullanarak başarmıştır(Güney,2009:369). İnsanları etkilemeyi başarabilen ve onları bir amaç etrafında toplayıp örgütleyebilen bir kişiye (lidere) her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Liderlerin insanlar üzerindeki etkileme gücü günümüzdeki örgütler için araştırma inceleme konusudur(Güney,2009:370). Tüm bu açıklamalardan, liderliğin insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu fakat bilimsel anlamda hak ettiği ilgiyi son yüzyıl içerisinde bulabildiğini söyleyebiliriz(Güney,2009:370).

### 1.1. Liderlik Kavramı Ve Liderlik Teorileri

#### 1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik insanları gayretlendirerek ve motive ederek amaçları gerçekleştirmeye yönelik onları destekleme ve etkileme sürecidir(Newstrom and Davis, 2001:163; Paksoy, 2008: 24). Tanım, etkileme, gönüllü çaba ve hedefi başarıma gibi üç önemli unsurdan oluşmaktadır. Lidersiz bir örgüt, orkestra şefi olmayan müzisyen ve müzik aletleri gibi insanlar ve makinalardan ibaret bir karmaşıklığıdır(Newstrom and Davis, 2001: 163).

Liderlik süreci, tırtılın muhteşem tabiatı gereği, sahip olduğu tüm potansiyel güzellikle beraber kelebeğe dönüşmesi sürecine benzer. Öyleyse liderlik sahip olunan potansiyeli gerçeğe dönüştüren bir katalizördür(Newstrom and Davis, 2001:163).

Liderlik tanımları iki yönden gruplandırılabilir. Bunlardan biri süreç diğeri özellik bakımından yapılan tanımlardır. Süreç yönünden lider takipçilerinin faaliyetlerini amaç doğrultusunda yönlendirir ve düzenler. Özellik bakımından lider ise; takipçilerini yüksek düzeyde etkileyerek başarılı olmalarını sağlayacak özelliklere sahip olmasıdır(Özkalp ve Kirel, 2005: 349).

### **1.1.2. Liderlik Kuramları**

Liderlik konusunun organizasyonların başarısını doğrudan etkilediği çok eski zamanlardan beri bilinmektedir. Fakat buna rağmen yeteri kadar bu konuda bilimsel çalışma yapılmamıştır. Yapılan ilk araştırmalar liderin kişilik özellikleri üzerinde duran araştırmalardır. Daha bunun yetersiz olduğu anlaşılmış ve kişisel özelliklerinin yanı sıra davranışsal özelliklerin de incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır(Özkalp ve Kirel, 2010: 311).

#### **1.1.2.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik ile ilgili olarak bireysel özelliklerini temel alan ilk teoridir. Bu teoriye göre lider, bazı özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklıdır. Liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılarak, araştırmalar sonucunda tespit edilen özellikler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmıştır.

-“Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, akti vite, güzel konuşma gibi.

-Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme gibi.

-Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevdirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs gibi.

-Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi(Sabuncuoğlu ve Tüz,2008:206).

Liderde sayılan bu özelliklerin belirli miktarda ve birbirleriyle dengeli bir biçimde ve takipçilerinden daha fazla miktarda bulunması gerekir. Toplum ya da grup içerisinde bu özelliklere sahip olan kişiler bulunabilirse topluma ya da gruba liderlik edecek kişiler de bulunmuş olacaktır(Şimşek,1999: 177).



Bazı etkin liderlerin birbirleriyle aynı özellikleri taşımadığı hatta bazı liderlerinde takipçilerinden daha düşük özelliklere sahip oldukları yapılan araştırmalar sonucu elde edilmiştir(Koçel,2003: 590). İlk zamanlardan beri lideri lider yapan özellikler merak edilmiştir ve bu özellikleri tespit etmek için araştırmalar yapılmıştır. Bu kurama göre liderliğin temeli liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikler ile daha sonradan kazandıkları özelliklerin toplamından oluşur(Güney,2009:384).

Bu kuramın savunucularına göre etkili bir lider ile etkili olmayan liderler arasında belirli bireysel özellikler vardır. Bu sonucu ortaya koyan araştırmalar 20.yy'ın başından ortalarına kadar geçen sürede araştırılmış ve bol miktarda güvenilir sonuçlar elde edilmiştir ve kuramsal altyapı oluşturulmuştur(Güney,2009:385).

Bu kurama göre liderlerin sahip oldukları özellikler bakımından takipçilerinden farklıdır. Liderleri üyelerinden farklı kılan niteliklerin neler olduğunu bulmak için konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır(Güney,2009:385). Bu teoride bahsedilen özelliklerin liderlik açısından önemi inkar edilemez. Örneğin, kısa boylu utangaç ve sağır olan bir kimsenin lider olma ihtimali, uzun boylu, girişken ve beş duyusu sağlam olan bir kimseden az olması sebebiyle liderlerin mutlaka belli bir oranda sahip olmaları gereken özellikler vardır(Güney,2009:388). Buraya kadar yapılan açıklamalardan bu teorinin; liderliği, sadece tek bir değışkene göre ele aldığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla genel bir kabul görmemiştir. Yapılan araştırmalara göre başarılı liderlerin özelliklerinin aynı olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca liderden daha yetenekli kişilerin lider olarak kendilerini gösteremedikleri de anlaşılmıştır. Yani bu kişiler teoriye göre tüm özellikleri taşımalarına rağmen lider olamamaktadırlar. Bu durum ise kuram ile çelişmektedir. Sonuç olarak bir tek özellikler teorisinin liderliği açıklamak için yetmediği anlaşılmıştır(Güney,2009: 388). Özellikler teorisi liderlik sürecini tam olarak açıklayamadığı için, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna odaklanılmıştır(Koçel,2010:577).

### **1.1.2.2. Davranışsal Teori**

Özellikler kuramının liderlik sürecini açıklamada yetersizliğinin anlaşılmasıyla, liderlik davranışları araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Liderin sahip olduğu özelliklerin dışında araştırmalarını liderin davranışları konusunda yoğunlaştırarak yeni bulgular elde etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlar Davranışsal Liderlik Kuramı olarak adlandırılmıştır. Bu

kuramlara “Yönetilen insanların kişiliğine önem veren kuramlar” ve “Yönetilen insanların yaptıkları göreve önem veren kuramlar” olarak iki grupta ele alınabilir(Güney,2009:389). Davranış teorisine göre liderin davranışları, liderliğin incelenmesinde, neyi nasıl yaptığının anlaşılmasında bakılacak husustur(Güney,2009:389).

Northcraft, davranış teorilerinin, biçimsel olmayan liderlerin de ortaya çıkması, lideri tarif eden etkili biçimlerin eğitim sayesinde diğer kişilere de kazandırılabilir olması ve lider ile izleyenlerin karşılıklı davranış ilişkilerinin yakından izlenebilmesi bakımından özellik teorisine göre faydaları olduğu söylenebilir(Akşit,2010:125-126).

Lider davranışlarının etkin lider davranışları haline nasıl getirileceği ve bir liderin etkin bir lider olması için ne yapması gerektiği konuları liderliği açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikridir(Paksoy, 2013: 301). Özellikler teorisinden farklı olarak, liderin “ne olduğunu” değil “ ne yaptığını” ve “ nasıl yaptığını” soruları ile ilgilenir(Güney,2009:521).

### **1.1.2.3.Durumsal Teori**

Durumsallık teorileri liderlik olayının oluşma koşullarına önem verir. Bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi denmesinin nedeni budur. Değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirmesi teorilerin genel varsayımıdır. Dolayısıyla liderlik olayını açıklarken “koşullar” değişkeni de modelin bir parçası olarak düşünülmektedir. Durumsallık teorileri yeni olmakla beraber liderliğin açıklanmasında yarar sağlamıştır(Koçel, 2010: 584).

Koşullarını dikkate alarak liderliği açıklayan bu teoriye göre amacın niteliği, izleyicilerin kapasiteleri ve beklentileri, liderliğin olduğu örgütün özellikleri ve lider ve izleyenlerin tecrübeleri liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir(Koçel,2010:584). Durumsallık teorisi koşullara ve durumlara göre en uygun liderlik tarzının farklılık göstereceğini söyler(Huse Ve Bowditch,1977: 237).

Liderlerin davranışları Davranış teorisine göre işe yönelik veya kişiye yönelik olabileceğini öğrenmiştik fakat hangi koşulda işe yönelik ve hangi koşulda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını belirtmemektedir. Oysa durumsallık teorisi belirlikoşullarda her iki davranış çeşidinin de aynı oranda etkin olabileceğini varsayar. Dolayısıyla durumsallık teorisi hangi durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu ve bu koşullara en uygun liderlik tarzının hangisi olabileceğini araştırır. Fakat bu konudaki çalışmaların sayısının azlığı da dikkat çeken bir konudur(Koçel,2010:584-585).

### **1.1.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri**

Günümüzde liderlik yaklaşımında küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile beraber değişiklikler meydana gelmiştir. Özellikle bilgiye ulaşımın kolaylığı ve paylaşımı liderlik anlayışının da değişmesine neden olmuştur(Paksoy,2013:311).

#### **1.1.2.4.1.Dönüşümcü Liderlik:(transformasyonel)**

Toplumdaki değişimler her zaman iş dünyasında da değişimler meydana getirmiş ve dönüşüme ve yenilenmeye ihtiyaç oluşturmuştur. Liderliği daha geniş kapsamlı tanımlamaya da bu süreçle birlikte başlanmıştır. Bu tanımlardan biri de dönüşümcü liderlik kavramıdır. Dönüşümcü liderlik özellikle vizyonel ve karizmatik liderlik kavramlarıyla beraber kullanılmaya başlanmıştır. Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan liderlik biçimi etkileşimci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime dönük olan liderlik biçimini de dönüşümcü liderlik olarak adlandırılır(Çiftçi ve Öneren,2013: 305-315). Dönüşümcü lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını, değiştiren, dönüştüren ve zamana uyduran liderdir(Luthans, 1995: 357). Dönüşümcü lider, organizasyonları değişim ve dönüşümlere ayak uydurarak amaçlarına ulaştıran kişidir. Liderin bunu gerçekleştirebilmesi için de vizyon sahibi olması ve vizyonunu izleyicilere kendini kabul ettirebilmesiyle olur(Koçel,2010:592).

#### **1.1.2.4.2.Etkileşimci Liderlik:(transaksiyonel)**

Bu yaklaşım ilk olarak 1970' lerin sonlarında J.M.Burns tarafından geliştirilmiş ve daha sonra başta B.M.Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından çalışmalarda bulunulmuştur. Yaklaşım, bir işi gerçekleştirmek üzere lider ile grup üyeleri arasında; işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin davranış tarzları üzerinde durmaktadır. Lider ile çalışanlar arasında iş ilişkisinin olduğundan hareketle bu yaklaşıma, işlemsel liderlik, görevsel liderlik veya yönetsel liderlik de denebilmektedir(Sabuncoğlu Ve Tüz, 2008: 220).

Etkileşimsel yaklaşım belirli hedeflere yönelmiş resmi bir örgütte bulunan çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik yapan kişi arasındaki davranış ilişkisini dört ayrı durumda ele alır.

-Birinci tür davranış, çalışanların ortaya koyduğu gayret ve ulaştığı performansa karşılık olarak, liderin üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki koşula bağlı davranıştır.

-İkinci ve üçüncü tür davranışlar ise liderin, iş yaparken çalışanlara müdahale etmesi ve onları yönlendirmesi şeklindeki davranışları ile ilgilidir. İstisnalarla yönetim olarak da bilinen bu

yönetim tarzının ikinci tür davranış şeklinde lider, işin standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde çalışana karışarak düzeltici kararlar alır. Üçüncü türde ise lider daha pasif bir rol oynar. Ancak iş ile ilgili bir sorun çıkması durumunda devreye girerek sorunu çözer.

-Dördüncü tarz liderlik davranışı ise, “laissez faire” tarzıdır. Grup üyelerinin amaçlarını ve standartlarını belirlemede hiç karışmayan tamamen onları serbest bırakan hatta liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik tarzıdır.

## **1.2. Liderlikte Görev Veya İnsan Odaklılığın Kuramsal Alt Yapısı**

Liderin davranışını inceleyen araştırmacılar liderliği iki grup olarak ele almışlardır. Birincisi, “Yönetilen Bireylerin Kişiliğine Önem Veren Lider”, ikincisi “Yönetilen Bireylerin Yerine Getirdikleri Göreve Önem Veren Lider” dir. Kurama göre, demokratik liderlik özellikleri taşıyan yani kişiliğe önem veren liderler daha başarılıdır. Bazen de göreve önem veren görev odaklı otoriter liderler başarılı olabilir(Güney,2009:397).

Liderin izleyenlerine yönelik güven duyması, saygı göstermesi, değer vermesi ve iyi ilişkiler kurarak bireyi dikkate alma davranışları ilişki yönelimlilik olarak bilinmektedir(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-80). İlişki odaklı liderler, astlarının hoşlandığı türden iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmektedir. Bireyin kişiliğine önem veren lider astlarıyla çok samimi ve içten ilişki kurmaya odaklanır(Jones ve George, 2007: 365). Bireylerin kişiliğine önem veren lider astları ile tüm haberleşme kanallarını açar sürekli irtibat halinde olur, onlara sorumluluk vererek kendi güçlerini kullanır ve bu sayede karşılıklı güven ve arkadaşlık ortamını oluşturur(Eren, 2006: 446). Çalışan odaklı davranış, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin etmeyi amaçlar(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-80).

Çalışan veya ilişki odaklı lider, insan unsuruyla üretim faaliyetlerini olumsuz etkileyecek kadar çok ilgilenmektedir. Nitekim insan unsuruyla yöneticinin bu kadar ilgilenmesi eleştirilen bir husustur(Francis ve Milbourn, 1980:249).

Yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderler, amaçlara ulaşmak için çalışanları sürekli takip ve kontrol ederler(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-80).Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve onları örgütlemesi ve onlardan ne beklediğini açıkça ortaya koyması, hangi işi kimin yapacağını belirlemesi ve işe ve sonuca odaklanarak işi bir an önce bitirme ve standartları koruma yolları arama genel davranış özellikleridir. Sonuç olarak görev odaklı lider, üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman,

nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirten liderdir(Eren, 2001:446; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-80). Üretim odaklı lider insan odaklı lidere göre çok daha iyi bir üretim başarısı sağlar. Çalışanlar sadece bir üretim aracı olarak görülür ve insanların kişiliği ve ihtiyaçları ile her türlü ilgilenmeyi zaman kaybı olarak görür. Böyle bir lider ayrıntılı çalışma planları ortaya koyar ve çalışanlar yakından gözlemlenmezse kaytarırlar, yavaş çalışırlar ve üretimi azaltırlar şeklinde genel bir inanışa sahiplerdir(Blake ve Mouton, 1982: 207-210).

### **1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları büyük katkıda bulunmuştur. Liderliği tanımlamayı amaçlayan bu çalışmalarda asker ve sivil yöneticiler yer almıştır. Faktör analizi yardımıyla liderliği ve sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır(Luthans, 1981: 415).

Çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını açıklayan iki önemli bağımsız değişkenin varlığından söz edilmiş ve şu şekilde isimlendirilmiştir. Kişiyi dikkate alma(consideration)/çalışanın kişiliğine önem verme ve inisiyatif (initiating structure)/çalışanın yaptığı işe önem verme davranışları(Luthans, 1981: 477-478; Koçel, 2010: 578). Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini, izleyicilerin liderlerine güvenmesini, izleyicileriyle duygusal ilişki içerisinde olmasını anlatan bir davranış biçimidir(Koçel,2010:578). Yani lider izleyicileri tarafından kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görülmektedir. Kısaca bu faktörde lider için izleyicilerin bizzat kendisi önemlidir(Koçel,2010:578).

İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü ise, liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve onları örgütlemesi ve onlardan ne beklediğini açıkça ortaya koyması, hangi işi kimin yapacağını belirlemesi ve işe ve sonuca odaklanarak işi bir an önce bitirme ve standartları koruma yolları araması genel davranış özelliklerini içerir(Eren, 2001:446).

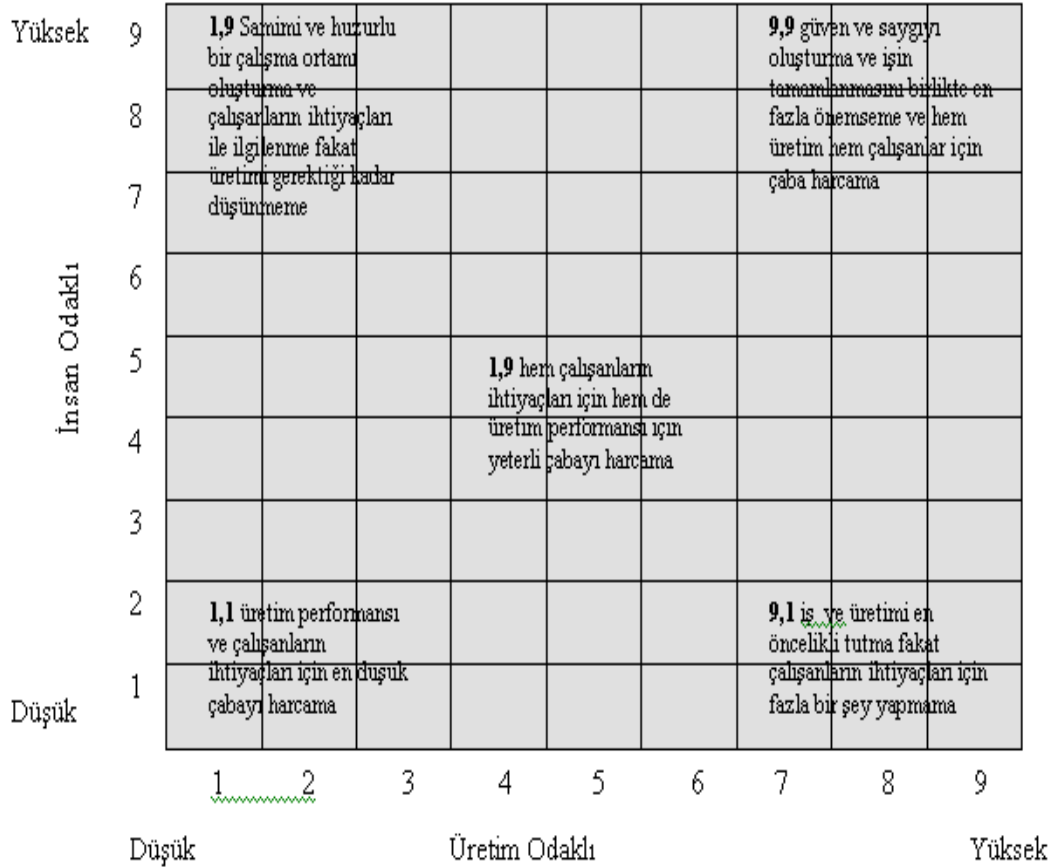
### **1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal Liderlik Teorisinin incelenmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 yılları civarında University of Michigan' da yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine etki eden unsurların belirlenmesi olmuştur(Luthans, 2011: 417). Çeşitli iş dallarının çeşitli pozisyonlarında çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar neticesinde, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, davranışların iki bağımsız değişken olarak ifade etmek uygun görülmüştür. Bu iki faktör

kişiyeye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style) dır(Koçel,2010:579).Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, önceden belirlenen standartlara göre çalışılıp çalışılmadığını yakından kontrol eden, mevkiye dayanan resmi otoritesiyle varlığını sürekli hissettiren davranışlar sergiler. Kişiyeye önem veren lider ise astlarını yetkilendiren, onların tatminini önemseyen bir davranış sergiler(Koçel,2010:579).

### 1.2.3. Blake And Moutan Yönetim Izgarası

Yöneticiler arasında oldukça popüler olan ve kendi liderlik stillerini tanımlama aracı olarak kullandıkları yönetim izgarası, Ohio state ve Michigan üniversitesi çalışmaları değerlendirilerek, Robert R. Blake ve Jane S.Mouton tarafından geliştirilmiştir(Genç,2012: 258; Newstrom and Davis, 2001:169). Izgara daha önce bahsedilen kişiyeye önem veren ve işe önem veren liderlik tarzlarına benzer bir şekilde liderliğin insana ve üretime önem veren boyutlarına dayanır. Izgara iki adet 9 noktalı ölçek üzerinde liderlik boyutlarının hangi konu ile ne kadar ilgilendiğini açıklar(Newstrom and Davis, 2001: 169).



Şekil 1. Blake ve Mouton Yönetim Izgarası

1,9 noktasındaki liderler insan karşı en yüksek ilgiyi gösterirler fakat üretime karşı neredeyse hiç ilgileri yoktur. Tam tersi olarak, 9,1 noktasındaki liderler ise üretimi çok yüksek derecede önemserken çalışanların ihtiyaçlarını hiç dikkate almaz. Bu tarz liderler otoriterlik eğilimindedir( Newstrom and Davis, 2001:169-170).

1,1 noktasındaki liderler ise her iki boyuta da yeterli vurguyu yapmayarak tahmin edildiği gibi başarısızdırlar. Her iki boyut için de etkili lider olabilmek için arzu edilen noktalar 5,5 ile 9,9 arasındaki noktalardır(Newstrom and Davis, 2001:169-170).

Yönetim ızgarası gibi modeller liderlere kendi stilleri hakkında konuşmasını sağlaması ve düşündürmesi, liderlik hakkında daha çok araştırma ve tartışma yapılmasını sağlaması bakımından çok boyutlu liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasında çok yararlı olmuştur(Newstrom and Davis, 2001:170).

İçinde bulunulan şartların durumuna göre hangi liderlik tarzının ne seviyede sergilenmesi gerekiyorsa onu sergileyen lider en başarılı sonuçları alacaktır. Lider bu ızgara sayesinde hangi yönden bir eksiklik görüyorsa o yöne ağırlık vererek eksikliği giderebilir. Örneğin çalışanların motivasyonunda ve genel olarak memnuniyet durumlarında bir sorun varsa lider insan/ilişki odaklılığını arttırması gerektiğini ya da üretim miktarlarında bir sorun varsa lider iş/üretim odaklılığını sorunların miktarı kadar arttırması gerektiğine karar verebilir(Geç, 2012:258).

## **1.2.4. Mcgregor X Ve Y Kuramı**

### **1.2.4.1. McGregor'un "X" Kuramı:**

"McGregor'a göre, liderlik davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X kuramı, insanlarla ilgili geleneksel otokratik varsayımları içermektedir. McGregor' un X kuramı 1960'lı yıllarda yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir. X kuramı yönetime otokratik bir yaklaşım anlamına gelmektedir."(Güney, 2009: 395).

X Kuramının insanlar ve iş hayatındaki varsayımları şunlardır:

- İnsanların çoğu iş yapmayı sevmezler. Vasat bir insana çalışmak zor gelir ve çalışmak için az emek harcar.

- İnsanların çoğu sorumluluk almak istemezler. Ve söyleneni yapmayı tercih ederler.

- İnsanların çoğu örgüt meselelerini çok önemsemezler. Yani bencil davranırlar.

- Vasat bir insan değişiklik kabullenmez.

- Vasat bir insan aldanmaya müsaittir; kolayca inanır(Güney,2009:395).

Bu kurama göre insanlar bencil, tembel, sorumluluktan kaçan ve emir almayı seven yapıya sahip olmalarından dolayı hem bu olumsuz davranışlarını düzeltebilecek, hem de onları örgüt ve toplum yararına üretimde bulunmaya yöneltebilecek tek yönetim biçimi, x kuramına göre de otoriteye dayalı bir yönetim biçimidir. Çünkü insanların yapısı gereği tembelliğe meyil eder. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için otoriter davranılması gerekir(Güney,2009:395).

#### **1.2.4.2. McGregor'un Y Kuramı**

“Y” Kuramı yönetimde insana yönelik ve destekleyici bir kuramdır. Bu kurama insanlar tembel ve beceriksiz olmadığını anlatır(Güney,2009:392).

İnsanlar tembel değildir fakat, bu insanları harekete geçirmek gerekir. Yani insanlar çalışmak için yeterli potansiyele sahiptirler ama işte önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarabilmektir. Bunu yapacak olan da lider ve yöneticilerdir. Kurama göre insanları harekete geçirmeye zorlamak ve ceza vermekle olmaz.

-Y- Kuramının insanlar ve iş hakkındaki varsayımları şunlardır:

- İnsanlar işi, bir oyun ve dinlenme olarak görebilirler.

-İnsanlar amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilirler ve otokontrol uygulayabilirler.

- Bütün insanlar gerekli çalışma potansiyeline sahiptir.

İnsanlara bu potansiyellerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanılabilecek ortamı oluşturma liderlere düşen önemli bir görevdir(Güney,2009:392).

#### **1.2.5. Lider Üye Etkileşim Kuramı**



Lider üye etkileşim teorisi üzerinde yapılan araştırmalar liderlerin üyelerinin tamamına sürekli olarak aynı davranmadığını ikna edici bir şekilde ortaya koyar(Yenkins, 2010: 49).

Hiç kendi grubuna iltimas geçen bir lider biliyorsanız lider üye etkileşim teorisinin geçerliliğine katılıyor demeksiniz. Lider üye etkileşim teorisi, liderin çeşitli nedenlerle takipçilerinden biri ya da bir kaçı ile daha yakın iletişim kurmasını anlatır. Bu kişiler iç grup olarak değerlendirilir ve bunlar daha fazla güvenilen, liderin daha fazla kaynak aktardığı ve daha fazla imtiyazlara sahip olduğu düşünülen kimselerdir. Diğerleri ise dış grup olarak değerlendirilmektedir(Erdem,2011:386).

Teoriye göre lider izleyicilerini kendisine yakın ve uzak olmak üzere iki gruba ayırır. Kendisine yakın gördüklerini ödüllendirirken uzak gördüklerini cezalandırır.

Ancak bu ilişkinin sağlam bir şekilde devam edebilmesi için hem liderin hem de izleyicilerin ilişkiye çaba harcaması gerekmektedir(Erdem,2011:386).

Liderin bu gruplandırmayı neye göre yaptığı tam olarak belli değildir. Fakat sosyal, kültürel, politik ve cinsiyet benzerlikleri ile kapasite ve yetenekli olanları yakın grup bunun dışında olanları ise uzak grup olarak görmekte olduğu ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Her ne kadar bu ayırımı lider yapıyor gibi görünse de izleyicilerin özellikleri bu ayırımın kaynağıdır(Erdem,2011:386).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin izleyicileri arasında ayırım yaptığını söyler. Liderin kendisini daha yakın hissettiği iç grup olarak adlandırılan grupta yer alan üyeler daha fazla gayret göstermekte ve iş yerinde daha fazla prososyal davranış sergilemektedir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve sorumluluğu netice verir(Yenkins, 2010: 49).

### **1.3. Liderlik Algısının Takipçilerin Performansına Etkileri**

#### **1.3.1.Görev Odaklı Liderlik Algısının Takipçilerin Performansına Etkileri**

Görev odaklı liderlik algısının birinci etkisi etkinlik ve güvenilirliktir. Etkinlik, üretim faaliyetlerini devam ettirmek ve maliyetleri düşürmek için kaynakları kullanma biçimini ifade eder. Örneğin hizmet odaklı yöneticini kontrolü altında insan ve malzeme kaynaklarını etkili kullanmanın maliyetler üzerinde ve satış gelirleri üzerinde doğrudan bir etkisi vardır(Yenkins, 2010: 54).

Güvenirlilik belli koşullar altında istenen hizmeti yada performansı sergileyebilme yeteneğinin ölçülmesidir. Örgüt ürünlerine ve hizmet kalitesine güveni sağlayacak algıyı

oluşturmak için hizmet sunan çalışanlarını yetiştirecek ve eğitim programlarına alacak onların rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde anlatacaktır(Yenkins, 2010: 54).

### **1.3.2.İnsan Odaklı Liderlik Algısının Takipçilerin Performansına Etkileri**

İnsan odaklı liderlik algısının birinci etkisi insan ilişkileri ve insan kaynakları üzerinedir(Yenkins, 2010: 52). Thornhill ve Saunders (1998), hizmet odaklı yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını bilmedikleri için probleme neden oldukları konusunda ikaz eder. Ross(1997), dürüstlüğün, güvenin, saygının ve üretimin artmasını sağlayan karşılıklı ilişkinin, çalışanlar arasındaki dostane ve arkadaşça ortamdan kaynaklandığına vurgu yapar. İnsan odaklı etkili lider iletişimi, daha düşük işçi devir hızının ve devamsızlığın kaynağı olan çalışanların yüksek iş doyumunu sağlar. Etkili insan odaklı liderlik sergileyen yöneticiler müşteri memnuniyetini sağlayan bir iş gücü elde edecekler ve örgütü daha etkili yönetecekler(Yenkins, 2010: 52).

Liderinin desteğini hisseden çalışanlar işi ile ilgili tatmin olacak, örgütüne bağlılık duyacak, örgütün ve üst yönetimin hedeflerini başarması konusunda yüksek bir çaba içerisinde olacaktır(Brockner v.d., 1997: 558-583). Örgütsel etkinliği arttıran fakat görev tanımının ve ödül-ceza sisteminin dışında olan, çalışanlar tarafından sergilenen ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen bir kavramdır(Organ,1990: 43-72).

### **1.4.Prososyal Örgütsel Davranış**

Genel olarak prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların ve örgütün verimliliğini ve refahını yükseltmeyi hedefleyen(Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 92) ve çalışan tarafından bu hedeflere yönelik gösterilen fayda sağlayıcı davranışlar olarak tanımlanmaktadır(Pelled v.d., 2000: 209). Bu davranışlar çalışanın örgütsel rolünün bir parçasıdır ve bir bütün olarak örgütün veya diğer bireylerin refahını arttırma niyeti içerir(Bettencourt ve Brown, 1997: 41). Prososyal örgütsel davranışlar, olumlu örgütsel sonuçlar elde edilmesine katkı sağladığı için pozitif örgütsel davranışlar arasında değerlendirilmektedir. Prososyal örgütsel davranışların örgütsel sonuçları incelendiğinde daha iyi bir iletişim ortamının oluşmasını sağladığı, çalışanların ve müşterilerin tatminin arttırdığı ve bu sayede örgütsel verimliliği arttırarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı görülmektedir(Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 93). Yardım etme, paylaşma, bağış yapma, iş birliği ve gönüllülük gibi davranışlar prososyal davranış türleridir. Diğer çalışanlar ve müşteriler ile iyi ilişkiler oluşturmak ve sürdürmek için sergilenen pozitif sosyal davranışlardır(Brief ve Motowidlo,1986: 710). Örgütler için prososyal davranışın önemli anlamları vardır ve verimli örgütsel çalışma için gerekli olduğu düşünülen Katz'ın

(1964 ) davranış modelleri tarifiyle açıklanır. İlk model, katılmayı ve örgütte kalmayı ifade eder. İkincisi, belirli verimlilik standartlarına ulaşmayı ya da geçmeyi ifade eder(Brief ve Motowidlo,1986:710; Limpanitgul v.d., 2013: 6). Prososyal davranış ile anlatmak istediğimizi ifade eden üçüncüsü ise, iş arkadaşları ile iş birliği yapmak, örgütü beklenmeyen tehlikeden korumak için gerektiğinde harekete geçme, örgütün gelişmesi için çaba sarfetme, örgütsel sorumluluğun daha üst seviyeleri için hazırlık yapma ve dışarıdaki insanlara örgütle ilgili olumlu şeyler söyleme gibi davranışlar rol içi davranışların ötesindeki davranışları ifade eder. Bu üçüncü model özellikle ilgi çekicidir. Çünkü çok net olarak örgütün hayatta kalması için son derece önemlidir. Sonuç olarak; bir kişinin kendiliğinden ve gönüllü olarak örgütün kazancını artırmak için davranabilmesini ifade eder(Brief ve Motowidlo,1986: 710).

Prososyal örgütsel davranışın çeşitleri arasında bazı önemli ayrımlar vardır. İlk olarak bazı prososyal davranışlar örgütün yararınadır(Brief ve Motowidlo, 1986: 710; Lee v.d.,2006:251-252). Çünkü onlar örgütsel hedeflere ulaşmada katkı sağlar. Örgütün çalışanları birbiriyle işbirliği yaptığıında, beklenmedik tehlikelerden örgütü korumak için hareket ettiğinde, diğer insanlara örgüt hakkında olumlu şeyler konuştuğunda büyük bir ihtimalle örgütün işleri yolunda gidecektir(Brief ve Motowidlo,1986: 711). Bazı prososyal davranışlar ise örgütün zararınadır(Brief ve Motowidlo, 1986: 711; Lee v.d., 2006: 251-252).Örneğin örgütsel hedeflerle uyumlu olmayan kişisel hedeflerini başarmak isteyen iş arkadaşlarına yardım eden örgüt üyeleri, bilinçli bir şekilde iş arkadaşlarını örgütün haklı tenkitinden korumak için kayıtlar üzerinde oynama yapan örgüt üyeleri veya örgütün çıkarlarının tersine müşteriye hizmet veren örgüt üyeleri örgüt başarısına katkı yapmayacak prososyal davranış sergilerler(Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

İkinci ayırım rol içi ve rol ötesi prososyal davranışlar arasındadır(Bettencourt ve Brown, 1997: 41; Katz, 1964: ; Brief ve Motowidlo,1986: 711; Organ, 1988:). Rol içi prososyal davranışlar bireyin rolü veya işinin resmi olarak tanımlanmış olan ve örgüt tarafından belirlenen, çalışanın işi ya da rolünün biçimsel bir parçasıdır. Örgüt rol içi prososyal davranışları, çalışanıdan yapmasını bekler ve is tanımları, performans değerlendirme formları gibi örgütsel dökümanlarda bu davranışları yazar(Brief ve Motowidlo, 1986: 712). Örneğin müşterilere nazik ve yardımsever olmakla görevlendirilen satış elemanları, aynı projede çalıştıkları arkadaşlarına destek olmak ve onlarla iş birliği yapmakla görevlendirilen AR-GE takımı elemanları ve akıl hocalığı için atanmış olan yönetici takımının yeni, genç ve seçkin üyeleri rol içi prososyal davranışları sergileyerek anlaşılmasını sağlarlar(Brief ve Motowidlo, 1986: 712).

Rol ötesi prososyal davranışlar ise, çalışanların iş tanımları ve belirlenmiş biçimsel performans standartları üzerinde gösterdikleri davranışlardır(Pelled v.d., 2000: 209). Resmi olarak tanımlanmış olmayan rol ötesi prososyal davranışlar pozitif sosyal davranışlardır. Bunlar örgütteki rolünün bir parçası olarak yapması için bireylere tanımlanmış görevler değildir. Rol içi prososyal davranışlar genellikle örgüt yararına olduğuna inanılmasına rağmen rol ötesi prososyal davranışlar yararına da olabilir zararına da. Yararına rol ötesi davranışlar diğer çalışanlar ile iş birliği yapma, beklenmeyen tehlikelerden örgütü koruma, örgütün gelişimi için önerilerde bulunma vb. (Katz,1964) tarafından bahsedilen davranışları içerir. Zararına rol ötesi davranışlar, çalışma arkadaşlarına veya müşterilerine onların kişisel çıkarları doğrultusunda yardım etmeyi içerebilir fakat bu durum örgüt için bir maliyet oluşturabilir. Ve örgütsel verimlilik için bir kayıptır(Brief ve Motowidlo,1986: 713).

Üçüncü en önemli ayırım; prososyal davranışların yöneltildiği hedefleri içerir. Hedef bir çalışma arkadaşı da olabilir veya örgütsel ürünlerin veya hizmetin tüketicisi de olabilir(Bettencourt ve Brown, 1997: 41; Brief ve Motowidlo, 1986: 713; George, 1991; Hoffman ve Kelley, 1994; Organ, 1988: 41). Örgütsel yöntemlerle iş birliği yapma, örgütsel hedeflere ekstra çabalama, bağlılığı vurgulama gibi prososyal davranışlar örgüte yönelik gönüllü hizmet olarak tanımlanır. Yani bireyler zaman, enerji ve diğer kişisel kaynaklarını örgüte bağışlarlar ve bu anlamda kendi çıkarlarının bir bölümünü örgüt yararına feda ederler. Kişilere yönelik prososyal davranışlar örgüt yararına ya da zararına olabilirken örgüte yönelik prososyal davranışlar hemen hemen her zaman örgüt yararınadır. Her iki hedefe yönelik davranışlar rol içi de olabilir rol ötesi de(Brief ve Motowidlo,1986: 713).

Yararlı genel bir kavramsal alan haritası olmasına rağmen, bu üç ayırım ayrı davranış kümelerini tam olarak tanımlayamaz. Örneğin, bir prososyal davranış sadece yararlı ya da sadece zararlı sonuçlara sahip olmayabilir. Bu prososyal davranış bazı yönleri itibariyle örgüt verimliliği için yararlıdır. Ve diğer yönleri itibariyle zararlıdır. Benzer bir şekilde hedef tam olarak birey ya da örgüt olmayabilir. Birisi aynı anda hem bireye hem örgüte yararlı olmak niyetiyle bir bireye prososyal davranış sergileyebilir(Brief ve Motowidlo,1986: 713).

#### **1.4.1. Örgüte Yönelik Prososyal Davranış**

Örgütsel bağlılık, vatandaşlıkdavranışı ve bilgi uçurma kavramları üzerine, son zamanlardaki kuramsal ve kavramsal bazı çalışmalar, örgüte yönelik prososyal davranış modelleri ile ilgilenir(Brief ve Motowidlo,1986: 714). Mowday(1982)'e göre örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, örgüt yararına önemli

derecede bir çaba harcamak için isteklilik, örgütte üye olmak için güçlü bir arzu' dan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu unsurları prososyal davranışa doğru eğilimler gösterir. Örgüte bağlı bireyler örgütün refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler(Brief ve Motowidlo,1986: 714). Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan,örgütteki rol ve sorumluluğunun, tanımlanmış olandan daha fazla olduğunu hisseder ve böylece prososyal örgütsel davranışlar sergiler(Limpanitgul v.d., 2013: 6; Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745; Bettencourt & Brown, 2003).

Vatandaşlık davranışı da örgüte yönelik prososyal davranış ile ilişkilidir. Vatandaşlık davranışının iki unsurdan oluştuğunu ileri sürülmektedir. Bunlar bireylere karşı yöneltilen çoğunlukla prososyal eylemlerden oluşan davranışlar ile genel uyum olarak adlandırılan, bireylerden ziyade çoğunlukla sistem yararına icra edilen faaliyetlerdir(Turnipseed, 2001: 1-15). Genel uyum faktörü dakiklik, standardın üzerinde işe devam, gereksiz izine ayrılmama, boş konuşmama,zamanı boşa harcamama gibi davranışları içerir. Vatandaşlık davranışının prososyal davranışın bir şekli olduğunu ileri sürülür. Böylece vatandaşlık davranışının bir şekli olan genel uyum örgüte yönelik prososyal davranışları temsil eder(Brief ve Motowidlo,1986: 714; Farh v.d.,2004: 241).

Bireysel tercih sonucu sergilenen bu vatandaşlık davranışları, görev tanımlarında yer almayan, yapılmaması durumunda ceza gerektirmeyen ve isteğe bağlı davranışlardır(Köse v.d.,2003: 2).

Askeri örgütlerde iyi bir asker (good soldier), emrinde çalıştığı ve bağlı bulunduğu birliğin başarısı için görevini çok iyi yapar ve birliğine sadakat duyar. Bir asker için emir komuta zincirini sadakatle takip etmek çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Bu nedenle iyi iş görenler de, örgüte, hedeflere ulaşmasında katkı yapacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergiler. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını “ İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak ta ifade etmişlerdir(Gürbüz, 2006: 48-75; Turnipseed, 2002: 7).

Bilgi uçurma, yanlış düzeltilecek birisine yakışsız bir ifşa etme davranışdır(Dozier ve Miceli, 1985:). Eğer örgütsel yanlışlıklar örgüt dışındaki insanların, medyanın veya ilgili resmi kuruluşların açıkça dikkatini çekiyorsa bilgi uçurma davranışının örgüte tehdit olarak sayılabilir. Çünkü böyle bir davranış örgüte zarar verme çabası olarak yorumlanabilir. Ve örgüte yönelik prososyal bir davranış olmaz. Diğer taraftan eğer yanlışlıklar örgüt içerisinde daha üst kademede ki kişilere iletilir ya da söylenirse örgüte

yararlı olma çabası olarak yorumlanabilir. Ve örgüte yönelik açık bir prososyal davranış olabilir(Brief ve Motowidlo,1986: 715).

Yöntemsel, idari ya da örgütsel gelişim ile ilgili konularda öneriler sunma örgüte yönelik prososyal bir davranıştır. Örgütün durumunu değiştirmek için uğraşma veya daha başarılı olabilmesi için çaba harcama prososyal davranışın bir başka anlatım şeklidir. Bir örgüt çalışanı amaçlara ulaşmak için iş dizaynı, üretim yöntemleri, idari yöntemler, örgüt yapısı veya örgüt stratejisi konularında öneriler sunabilir. Bunlar uyum davranışları ile uyumlu gözükmemesine rağmen yine de prososyaldır. Çünkü örgüte yardım etme niyetiyle yapılan davranışlardır(Brief ve Motowidlo,1986: 715).

Hatalı emirler ve uygulamalara karşı çıkma örgüte yönelik bir prososyal davranıştır. Bazen bir örgüt üyesi bir şeyin değişmesi gerektiğini görebilir. Çünkü örneğin belirli bir emir, yöntem ya da politika etik ya da yasal olmayabilir, hatta örgütün uzun dönem çıkarları için felaket olabilir. Fakat doğrudan değişiklik için bir öneri getiremeyebilir. Bu durumda çalışan gerekli değişikliği yapabilecek pozisyondaki kişilere sorunu taşımaya ya da bilgi uçurmaya başvurabilir. Zarar vermek yerine örgüte samimi bir şekilde yardım niyetiyle yapılırsa böyle bir itiraz prososyal bir davranıştır. Bu açıkça,talimatlara, yönergeye, disipline uygun bir davranış değildir. Ama yine de örgüt değerlerine uygun bir davranıştır. Sonuç olarak bu muhalefet ve bilgi uçurma örgüt verimliliği içi yararlı olabilir(Brief ve Motowidlo,1986: 715).

#### **1.4.2.Müşteriye Yönelik Prososyal Davranış**

Müşteriye yönelik prososyal davranışlar çalışanlar tarafından rol içi ve rol ötesi olmak üzere iki farklı şekilde sergilenmektedir. Rol içi prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların iş tanımlarında yer alan, örgüt tarafından çalışanlarından beklediği davranışlardır(Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 92). Rol ötesi prososyal örgütsel davranışlar ise çalışanın isteğine bağlı olarak isteğe sergilenen, iş tanımlarında yer almayan prososyal örgütsel davranışlardır(Blancero ve Johnson, 2001: 308).

Hizmet ya da ürünleri örgütün istekleri doğrultusunda tüketicilere sunma müşteriye yönelik bir prososyal davranıştır. Perakende satış mağazaları, bankalar, hastaneler, eğitim kuruluşları ve seyahat acenteleri gibi bir çok iş örgütü ürünlerini ya da hizmetlerini tüketicinin kendisine yüz yüze işlem yaparak sunarlar. Müşteriye yönelik prososyal davranışın bir türü, örgütün isteklerine uygun olarak hizmet ve ürünlerini basit bir şekilde sağlamaktır. Bunun prososyal olabilmesi için örgüt çalışanlarının örgütün hizmet ve ürünlerinden müşterinin gerçekten yararlanabilmesi zorunludur. Müşteriye gerçekten fayda sağlamayacak, alaylı bir

tutum ile ürünleri satma ve müşterinin ihtiyaçlarını ve ilgisini düşünmede sadece hizmet sunma prososyal davranış değildir. Örgütün istediği şekilde prososyal olarak ürün ve hizmetleri müşteriye sağlama örgütün yararınadır ve rol içidir(Brief ve Motowidlo,1986: 716).

Hizmet ya da ürünleri örgütün istekleri dışında bir şekilde müşteriye sunma müşteriye yönelik bir prososyal davranıştır. Müşteriye yönelik bir prososyal davranışın ikinci bir türü, örgütün istekleri dışındaki şekillerde ürün ve hizmetleri müşteriye sağlamadır. Müşteriye çalışan tarafından ürün ve hizmetleri sağlarken örgüt içi zararlı bir tutum içerisinde davranış sergilenebilir. Örneğin bir satış elemanı bir mal için belirlenmiş fiyattan daha düşük bir fiyat isteyebilir. Ya da kasti olarak o malın olumsuz yanlarını vurgulayarak müşterinin satın alma isteğini kırabilir. Benzer bir şekilde bir örgüt elemanı örgütün önemli kurallarına ve prensiplerine aldırış etmeyerek hizmet sunmaya kalkışabilir. Ve böylece müşteriye yardım edebilir. Fakat örgüte açık bir şekilde zarar verebilir. Bunlar gibi prososyal davranışlar genellikle örgüt için zararlıdır(Brief ve Motowidlo, 1986: 715).

Örgütsel hizmet ve ürünler ile ilgisi olmayan kişisel konularda müşteriye yardımcı olma müşteriye yönelik prososyal davranışın üçüncü bir şeklidir. Sık sık müşterilerle ilgilenen örgüt çalışanları bilgilendirme, telefon ve satış makinaları için para bozurma veya sevecen bir şekilde dinleme ve müşterilere kişisel konularda resmi olmayan öneriler sunma gibi kişisel hizmetler sunma fırsatına sahiptirler. Bunlar rol ötesi davranışlardır. Ve diğer rol içi davranışlarla karışıp karışmadığına ve bu şekilde kendilerine yardım edilen müşteriler daha sonra örgüt ile alış veriş yapıp yapmayacağına bağlı olarak yararına ya da zararına olabilirler(Brief ve Motowidlo, 1986: 715).

### **1.4.3.Örgüt Yararına Prososyal Davranış**

İş ile ilgili konularda çalışma arkadaşına yardım etme, örgüt yararına bir prososyal davranıştır. Smith, Organ ve Near(1983)'in tanımladığı gibi vatandaşlık davranışın bir unsuru olan yardımseverlik örgütün diğer üyelerine karşı prososyal davranışları içerir. Bunlar, iş yerinde bulunmayan çalışanların işlerinin yapılmasında yardımcı olma, zorunlu olmadığı halde yeni işe başlayanlara alışmaları konusunda yardımcı olma, ağır iş yükü olanlara yardımcı olma ve amirine işinde destek olma gibi davranışlardır. İş ile ilgili konularda astlara, eşit düzeydeki çalışanlara ve amirlere yardım ederek faydalı olmayı amaçlayan rol ötesi davranışlar esasen isteğe bağlıdır. Ama çalışma arkadaşına yardım etme, yeni başlayan çalışanları işe alıştırmaya ve üstlerine destek olmanın resmi görevi olan bir kişi örneğindeki gibi

bazı prososyal davranışlar rol içi de olabilir. İster rol içi olsun ister rol ötesi, böyle prososyal davranışlar genellikle örgütün yararınadır(Smith v.d., 1983; Brief ve Motowidlo,1986: 716).

Şahsi konularda çalışma arkadaşlarına yardım etme örgüt yararına ya da zararına bir prososyal davranış olabilir. Prososyal örgütsel davranış ailevi problemler, duygusal çöküntüler veya hata yaptığında veya örgütsel kuralları çiğnediğinde ikaz edilmekten kaçınma gibi kişisel konularda onlara yardım etme niyetiyle örgütteki diğer çalışanlara yönelik olabilir. Bu tür bir prososyal davranış öncelikle rol ötesidir. Ve kendisine yardım edilen çalışanın o andaki çıkarlarının daha büyük örgütsel hedeflerle uyumlu olup olmamasına bağlı olarak örgütün yararına da olabilir zararına da olabilir(Brief ve Motowidlo, 1986: 716).

#### **1.4.4.Örgüt Zararına Prososyal Davranış**

Personel kararlarında müsamaha gösterme örgütün zararına bir prososyal davranıştır. İşe alma, performans değerlendirme ve maaş gibi personel kararlarını alan örgüt çalışanlarına yönelik prososyal davranış çeşitleridir. Bu durumda prososyal davranış müsamaha şekline dönüşür. Böylece çalışana, işe alınmada, performans değerlendirmesinde ve maaşında hak etmediği bir şekilde iltimas geçilir. Çünkü böyle kararlar doğru ve adil bir şekilde alınırsa örgüte en büyük kazanç o zaman sağlanmış olur. Bu prososyal davranış genellikle örgütün zararınadır(Brief ve Motowidlo,1986: 716).

#### **1.5 Prososyal Hizmet Davranışı**

Prososyal hizmet davranışları, çalışanlar tarafından müşteriye yönelik sergilenen rol içi ve rol ötesi davranışlar ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen davranışlardan oluşmaktadır. Rol içi prososyal hizmet davranışları, örgütün çalışanlarından, müşterilere ürün veya hizmet sunarken, örgütsel rolleri gereği sergilemeleri beklenen davranışlardır. Rol ötesiprososyal hizmet davranışları, çalışanların görev tanımlarında belirtilmeyen ve kendi istekleri doğrultusunda sergiledikleri davranışlardır(Yeşiltaş v.d.,2013: 333-350).İşbirliğine yönelik prososyal hizmet davranışı ise, örgütün çıkarları için aynı yerde görev yapan çalışanların karşılıklı etkileşim içinde çalışma arkadaşlarına yönelik sergiledikleri davranışlardır(Bellou ve Andronikidis, 2008: 943-954). Son zamanlarda özellikle gelişmiş ülkelerde prososyal hizmet davranışlarının giderek artan bir öneme sahip olduğu görülmektedir.Çünkü çalışanların tutum ve davranışları örgütlerin genel başarısında çok önemli bir etkidir(Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745). Bu nedenle daha kaliteli hizmet sunma ve müşterilerini maximum seviyede tatmin etme örgütler için birinci önceliklidir ve bu öncelikleri sağlayabilecek kişilerle çalışmak isteyeceklerdir. Günümüzde örgütler hedeflerini



yakalamak için çalışanlarından rol içi davranışları en iyi şekilde sergilemelerinin yanı sıra onlardan görev tanımlarında yer almayan rol ötesi davranışlarda bulunmalarını ve çalışma arkadaşları ile birlikte işbirliği içinde olmalarını beklemektedir.

Prososyal hizmet davranışları, algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde ve uzun dönemde müşteri tatmininin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışanların müşterilerle yüz yüze ilişki kurması sebebiyle çok önemli davranışlardır(Lee v.d.,2006: 251-264). Çalışanların hizmeti ne kadar kaliteli sunduğu hizmetin algılanan kalitesini etkiler. Rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı prososyal hizmet davranışlarının hizmet kalitesi düzeyini belirleyen kritik unsurlar olduğu görülmektedir(Kanten, 2006: 32).

### **1.5.1.Rol İçi Prososyal Hizmet Davranışı**

Rol içi prososyal hizmet davranışı, işten işe farklılık gösteren ve iş tanımında yer alan faaliyetlerden oluşan ve örgütün teknik esaslarına katkıda bulunan, bireyin iş bilgisi ve ustalığının belirleyici olduğu davranış boyutudur(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-80).

Rol içi prososyal hizmet davranışı, çalışanların hizmet sağlarken sergilemiş oldukları oldukları, iş tanımlarında, performans değerlendirme formlarında sıkça tekrarlanan(Bettencourt v.d.,2005: 3), örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan, çalışanlardan örgütsel rolleri gereği yapmaları beklenen davranışlardır. Çalışanların müşterilere nazik davranması, hizmet süreçleri hakkında müşterilere doğru bilgi aktarması ve hizmet sunumunu en kaliteli şekilde yapması rol içi prososyal hizmet davranışlarına örnek olarak düşünülebilir(Lee v.d., 2006: 251-264). Toplumsal kurallara uygun davranma, müşterilere isimleriyle hitap etme, onları selamlama ve teşekkür etme gibi çalışanlardan örgütsel rolleri gereği beklenen davranışlar rol içi prososyal hizmet davranışlarıdır(Bettencourt ve Brown, 1997:). Bu tür davranışlar müşteri doyumunu, algılanan hizmet kalitesini, müşterilerin sadakatini ve satış performansını artırır(Lee v.d., 2006: 251-264).

### **1.5.2.Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranışı**

Müşterilere hizmet sunarken, prososyal hizmet davranışları kapsamında, rol içi prososyal hizmet davranışları tek başına beklenen kaliteyi oluşturamayabilir. Prososyal hizmet davranışları kapsamına giren bir çok faydalı davranış görev tanımında tamamen belirtilemez(Kanten, 2006: 34). Prososyal hizmet davranışları,rol içi prososyal hizmet davranışları ile birlikte, isteğe bağlı olarak sergilenen rol ötesi prososyal hizmet davranışlarını da kapsar(Williams ve Sanchez, 1998: 102).

Rol ötesi prososyal hizmet davranışını müşterilere hizmet sunan çalışanların isteğe bağlı olarak sergilediği, yapılması zorunlu davranışları aşan, rol içi davranışların ötesinde davranışlar olarak tanımlarız. Tanımlanmış ya da tamamıyla örgüt tarafından kontrol edilen davranışlar değildir ve daha önceden belirlenmiş ve detayları ortaya konmuş davranışlar gibi sergilenmezler(Blancero ve Johnson, 2001:308). Hizmeti bizzat sunan çalışanların bireysel seçimine, kararına, hoşgörüsüne ve yeteneğine göre ortaya konan ve doğrudan örgütün ödül sistemi içerisinde yer almayan davranışlardır(Kanten, 2006: 34).

Rol ötesi prososyal hizmet davranışı, çalışanların hizmet sunarken görev tanımlarında yar almayan müşterileri anlayışlı bir şekilde dinlemesi,onlarınkişisel sorunları ile alakadar olması, öneriler sunması gibi fazlasıyla yardımcı olma ve örgüte yararlı olmayı amaçlayan davranışlardır(Yeşiltaş v.d., 2013: 333-350).

### **1.5.3.İşbirliğine Yönelik Prososyal Davranış**

İşbirliğine yönelik prososyal hizmet davranışı, aynı yerde çalışan ve hizmet sunumunda birbirleriyle etkileşimde bulunan çalışanların karşılıklı yardımlaşma davranışlarıdır. Karşılıklı sergilenen bu davranışlar isteğe bağlı olarak yapılması ve görev tanımında yer almaması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından rol ötesi prososyal hizmet davranışları olarak ta tanımlanmaktadır(Bettencourt ve Brown, 1997: 39-61).

### **1.5.4.Prososyal Hizmet Davranışlarının Öncülleri**

Son zamanlarda özellikle gelişmiş ülkelerde prososyal hizmet davranışlarının giderek artan bir öneme sahip olduğundan daha önce bahsetmiştik. Çünkü çalışanların tutum ve davranışları örgütlerin genel başarısında çok önemli bir etkidir(Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745). Prososyal hizmet davranışları, algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde ve uzun dönemde müşteri tatmininin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında son derece önemli olduğunu da vurgulamıştık(Lee v.d., 2006: 251-264). Bu prososyal hizmet davranışlarının istenildiği gibi sergilenmesi için sahip olduğu bazı öncülleri vardır.

Müşteriye hizmet sunanlar ve müşterilerin ruhsal durumları birçok hizmet sunumunu etkileyen öncül şartlardandır. Ruhsal durum kişiler tarafından sübjektif olarak algılanan duygu durumlarıdır.Pozitif duygu ve negatif duygu ruhsal durumun iki boyutudur. Negatif duygu suçluluk, sinirlilik, korku gibi hislerle ilgiliyken pozitif duygu coşku heyecan hareketlilik istek arzu gibi hislerle karakterize edilir. Pozitif duygu prososyal hizmet davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir( Kelley ve Hoffman,1997:).

İç ve dış iki düzeyi olan etkili iletişim örgütün var olması ve devamı için tanımlanan öncüllerden bir tanesidir. İç iletişim Prososyal hizmet davranışlarını etkileyen yönetim stratejisinin bir yönüdür(Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745). Çalışanları yetkilendirme veya güçlendirme prososyal hizmet davranışının öncüllerinden bir diğeridir. Bir yönetim stratejisi olan bu kavram yöneticiler ve çalışanlar arasında güç paylaşımı anlamına gelir(Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745). Yetkilendirme, yöneticilerin, müşterilerine hizmet sunan çalışanlarına, hergün yapılan işler için karar alma izni vermesidir(Lee v.d., 2006: 251-264). Yetkilendirmenin örgüte sağladığı, daha duyarlı hizmet, müşteri şikayetleri ile daha süratli ilgilenme, yüksek motivasyonlu çalışan ve daha kaliteli hizmet sunumu gibi faydalarının olduğunu belirtilir(Lee v.d., 2006: 251-264).

Yetkilendirme, etkili grup çalışması yaparken ve çalışanların esas görev motivasyonunu arttırırken çok önemli bir rol oynar. Çalışanların etkililiğini arttırarak örgütlerin uzun yıllar var olabilmelerini sağlar(Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745).

Mesleki gelişim programları yoğun pazar ihtiyaçları ve müşteri isteklerinin karşılanması için yönetim stratejilerinden biri olarak düşünülür.(Harel ve Tzafir,1999) Bu nedenle, etkili bir gelişim programının müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi vardır(Lee v.d., 2006: 251-264).

Araştırmacılar, insan kaynaklarına veya mesleki gelişim programlarına yatırım yapma ile prososyal bir davranış türü olan örgütsel bağlılığın oluşumu arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Mesleki gelişim programları prososyal hizmet davranışının öncülleri arasında yer almaktadır(Ackfeldt ve Wong, 2006: 727-745).

Çalışanların performanslarının çeşitli ödüller ile ödüllendirilmesi hizmet kalitesinin artması için çok önemli unsurlarından bir tanesidir. Çalışanların prososyal hizmet davranışları, terfi, ikramiye gibi belirli ödül programlarından etkilenir(Hartline ve Ferrell,1996). Dolayısıyla ödül sistemi prososyal hizmet davranışının öncülleri arasında yer almaktadır(Lee v.d., 2006: 251-264).

İş doyumunu bir kişinin yaptığı işin takdir edilmesinde kaynaklanan memnun edici ve pozitif durum olarak tanımlanır.Motivasyon teorisine göre yüksek iş doyumunu çalışanların etkililiğini ve üretkenliğini kolaylaştırır.Yüksek iş doyumunu yaşayan motive edilmiş çalışanlar çok daha iyi işler yapmaya çalışarak prososyal hizmet davranışının bir türü olan örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye başlarlar. İş doyumunu prososyal hizmet davranışının öncülleri arasında yer almaktadır(Ackfeldt ve Wong, 2006, 727-745). Organ(1988) ve

Smith(1983)'e göre çalışanların iş doyumu, çalışma arkadaşlarına yardım etme, yapmak zorunda olmadığı işler için istekli olma gibi vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde bir faktördür. Çalışanların iş doyum düzeylerini arttırmak, müşterilerin memnuniyet derecelerinde artış anlamına gelmektedir, örgütün müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikle çalışanlarını iş doyumuna ulaştırması gerekmektedir(Lee v.d., 2006: 251–264).

Örgütsel bağlılık prososyal hizmet davranışının bir diğer öncülüdür. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha iyi iş performansı gösterme eğiliminde olurlar. Bağlılığı düşük olan çalışanlar ise işe geç kalma, iş yerinde bulunmama gibi davranışları daha kolay sergilerler( Ackfeldt ve Wong, 2006, 727-745). Örgütsel bağlılık çalışanlar ile örgüt arasındaki duygusal bağlılık anlamına gelir(Limpanitgul, 2013:). Bu bağlılığın bir sonucu olarak çalışanlar örgütün problemlerini ve amaçlarını kendisinin problemleri ve amaçları gibi görüyorlar. Sosyal alış veriş teorisine göre, örgütüne bağlılık duyarak çalışanlar işlerinde çok daha iyi olurlar ve amirleri, çalışma arkadaşları ve örgütün tamamıyla iyi etkileşim içinde olurlar(Lee,2001:).

Harvey ve Brown(1992)'a göre, örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerini yakalaması ve muhafaza edebilmesi için çok önemli bir anlam ifade eder. Çalışanlar, yöneticiler ve örgütün bütünü arasında güveni geliştirir. Örgütsel bağlılık, prososyal hizmet davranışlarını etkileyen bir öncül olarak tanımlanır(Lee v.d., 2006: 251–264).

### **1.5.5.Prososyal Hizmet Davranışlarının Çıktıları**

Müşterinin devamlılığını sağlamak örgütler için önemli bir hedeftir(Colgate ve Danaher, 2000). Bu durum örgüt için sadece müşteriyi elde tutma faydasının yanı sıra müşteri için bazı psikolojik, sosyal ve ekonomik faydalar sağlar(Gwinner v.d., 1998).Bu devamlılık yüz yüze iletişim kurarak bizzat hizmeti sunan personel ile müşteri arasında kurulacak olan kaliteli ilişki yada iletişim ile olur. Müşteri kaliteli ilişki kurduğu ve memnun olduğu çalışanın yarattığı algıyı, örgüt kalitesi olarak algılar(Bitner, 1990: ). Müşterinin bu memnuniyetinin sonucunda ortaya iki şey çıkar. Bunlar prososyal hizmet davranışlarının çıktıları olarak adlandırılan, tekrar tekrar hizmet yada ürün satın alma ve memnun kaldığı hizmetin kalitesini sosyal çevresindeki herkese söyleme(Reichheld, 1996:).

### **1.6. Liderliğin Prososyal Davranışlara Etkisi**

M.Yeşiltaş, P.Kanten, Ü.Sormaz tarafından 2013 yılında pozitif liderlik tarzlarından otantik liderliğin prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi konusunda bir çalışma yapılmış ve araştırmanın sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre,

otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca otantik liderlik tarzı, çalışanların müşterilere yönelik rol içi ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar sergilemelerini etkilemektedir. Otantik liderlik tarzının, çalışanların prososyal hizmet davranışı sergileme düzeyleri üzerindeki etkisine bakıldığında ise otantik liderlik tarzının en çok çalışanların çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı sergileme düzeylerini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla otantik liderlik tarzının, örgüt içerisinde oluşturduğu olumlu çalışma ortamının öncelikle çalışanların birbirlerine yönelik sergiledikleri davranışlara yansıdığı ifade edilebilir. Ayrıca algılanan olumlu liderlik tarzı çalışanların rol içi görevlerinin ötesinde de müşterilere yönelik prososyal hizmet davranışı sergilemelerini kolaylaştırmaktadır(Yeşiltaş v.d., 2013: 333-350).

Algılanan aidiyet durumunun görev performansı/rol içi prososyal hizmet davranışı, bağlamsal performans/rol ötesi prososyal hizmet davranışı ve toplam performans/prososyal hizmet davranışı üzerine etkilerini ortaya koyan çalışmalar arasında Oflazer Mirap'ın gerçekleştirdiği çalışma da yer almaktadır. Algılanan aidiyet durumu, çalışanların kendilerini örgütten birisi gibi hissetme durumunu ifade eder(Mirap, 2008:142-148). Çalışanlar örgütün problemlerini ve amaçlarını kendisinin problemleri ve amaçları gibi görürler. Sosyal alış veriş teorisine göre, örgütüne bağlılık duyarak/kendilerini örgüte ait hissederek çalışanlar işlerinde çok daha iyi olurlar(Organ, 1988) ve amirleri, çalışma arkadaşları ve örgütün tamamıyla iyi etkileşim içinde olurlar(Lee, 2001: ). Özel sağlık sektöründe yapılan alan araştırması sonucuna göre; algılanan aidiyet durumu/örgütsel bağlılık ile görev performansı/rol içi prososyal hizmet davranışı, bağlamsal performans/rol ötesi prososyal hizmet davranışı ve toplam performans/prososyal hizmet davranışı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır(Mirap, 2008: 142-148).

Yöneticilerin performans değerlendirmelerindeki bireysel farklılıklar ve liderlik tarzının etkisini Ferguson araştırmıştır. Çalışmada is performansının boyutları olarak Rotundo ve Sackett'in (2002) görev/rol içi, vatandaşlık/ bağlamsal/rol ötesi prososyal hizmet davranışları ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre; dönüşümsel liderlik ile bağlamsal performans/rol ötesi prososyal hizmet davranışı arasında güçlü bir ilişki vardır. Etkileşimsel liderlik ise bağlamsal performans/rol ötesi prososyal hizmet davranışı arsında ise negatif bir ilişki vardır. Bu liderlik tarzlarının görev performansı/rol içi prososyal hizmet davranışı üzerinde önemli ölçüde pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Buna neden olarak; görev performansının/ rol içi prososyal hizmet davranışının, yöneticilerin liderlik tarzlarına

bakılmaksızın çalışanların sergilemek zorunda oldukları ve davranışı /iş seçme durumunun olmamasını gösterebiliriz(Ferguson, 2006).

Liderlik ve performans ilişkisi üzerinde çok sayı araştırma yapılmıştır. Özellikle 1940 ve 1950'li yıllardan itibaren liderin etkinliği, davranış teorisiyle açıklanmaya çalışılmıştır. Davranış teorisinde liderdavranışları için farklı isimlerkullanılsa da içerik olarak aynı olan görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik olarak ele alınmıştır. Literatürdeki çalışmalar genel olarak gözlemlendiğinde; ilişki odaklı liderliğin çalışan grupların iş doyumunu ve verimliliğini arttırdığı, görev odaklı liderliğin ise verimliliği yükselttiği fakat iş doyumunu azalttığı yönündedir. Konu ile ilgili yapılan başka araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edildiğinden en etkili liderlik tarzı belirlenememiştir. Tam da bu durumla ilgili durumsallık yaklaşımları bize; en etkili liderlik tarzının bir tane olmadığı, işin niteliği, liderin mevki gücü ve lider grup üyeleri arasındaki etkileşim gibi koşullara bağlı olarakdeğişebileceğini anlatır(Baysal ve Tekarslan, 2004:289). “Bu çalışmada lider tarzlarının tanımlanabilmesi için davranışsal liderlik teorileri içinde yer alan Ohio State Üniversitesi üyeleri tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Ohio State Üniversitesinin bu konuyla ilgili bulgularına göre; görev ve ilişki odaklı liderlik yüksek olduğunda yüksek performans, düşük işgücü devri ve şikayet oranı gözlemlenmektedir. Görev ve ilişki odaklı liderlik düşük olduğunda ise düşük performans, yüksek işgücü devri ve yüksek şikayet oranı görülmektedir. Yüksek görev yönelimli liderlik ve düşük ilişki yönelimli liderlikte yüksek performans, yüksek işgücü devri ve şikayet oranı ile karşılaşmaktadır. Düşük görev yönelimli liderlik ve yüksek ilişki yönelimli liderlikte düşük performans, düşük işgücü devri ve şikayet oranı görülmektedir.”(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 67-68).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçları incelendiğinde son olarak aşağıda ki ifadelere yer vermenin yeterli olacağı düşünülmektedir.

Johns ve Saks'a göre: (Johns ve Saks, 2005:278)

- ” Çalışanlar iş bitirme süresi, net olmayan görevler veya dış tehditler nedeniyle yüksek derecede baskı altında olduklarında; görev yönelimlilik(yapıyı harekete geçirme) tatmin ve performansı artırmaktadır. (Düşman hattının arkasında zor durumda kalan askerler, otoriter liderlik altında daha iyi görev yapmalıdır).”
- ” Görev doğası gereği tatmin edici olduğunda, yüksek ilişki yönelimlilik (dikkate alma) ve yüksek yapı ihtiyacı azalmaktadır. (Öğretmekten gerçekten zevk alan öğretmen daha az sosyal-duygusal destek ve daha az talimatla görevini yerine getirmelidir).”

•” Amaçlar ve yöntemleri uygulayan işler çok açık ve net olduğunda, görev yönelimlilik tatminsizliği arttırırken, ilişki yönelimlilik çalışan tatminini arttırmalıdır. (Koleksiyonu kabul etmeyen iş, amaçlar ve yöntemlerde açıktır. Çalışanlar sosyal desteği takdir etmelidir fakat aşırı yapıyı fazla ve gereksiz görmelidirler).”

•” Çalışanlar işi nasıl yapacaklarını bilmedikleri zaman veya iş, belirsiz amaç ve yöntemlere sahip olduğunda, göreve yönelimliliğin önemi artarken ilişki yönelimlilik daha az önemlidir. (Yeni alınan bir astronot karmaşık ve yabancı işi öğrenmede talimatları dikkate almalıdır). Buna göre; işin yapısı karmaşık ve muğlak olduğunda görev yönelimli liderlik, net olduğunda ise ilişki yönelimli liderlik tarzı etkinlik sağlamaktadır.”

# İKİNCİ BÖLÜM

## ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Değişen ve gelişen dünya görüşünde, yaşamın her alanında bireyi ve insanı merkeze oturtan bir anlayışın varlığı söz konusudur. Emniyet ve asayiş hizmeti üreten birimlerde bu anlayıştan etkilenecek teoride ve söylemlerde bu anlayışı dile getirirse de küçük yaşlarda alınmaya başlanılan mesleki eğitim ve öğretimin temelini oluşturan görev odaklı anlayış biçiminden kendisini soyutlayamamakta ve pratiğe yansıtamamaktadır. Bunun başlıca nedeni, temel eğitim ve öğretim anlayışının görev odaklı olması ve dolayısıyla bu anlayışın, emniyet ve asayiş ile savunma alanında hizmet veren TSK ve Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaşam biçimi haline gelmiş olmasıdır. Bu karakteristik özellik nedeniyle asıl amacın, görevin ne pahasına olursa olsun sonuçlandırılması anlayışını ortaya çıkarmakta, tüm uğraş ve olanakların görevin olumlu sonuçlandırılması hedefine yönlendirilmesine ve bu amacın dışında kalan tüm unsurlar teferruatın ötesine geçmemesine yol açmaktadır. Yine de Y kuşağının gelişimi ile de bağlantılı olan insan/birey merkezli yapının bu meslekteki etkisini de yadsımamak gerekmektedir. İşte bu araştırma son durumda, bu meslek kapsamında düşünüldüğünde; hangi liderlik tarzının daha etkin olabileceği, vatandaşa emniyet ve asayiş hizmeti sunan kolluk görevlisine daha fazlasını yapmaya yöneltebileceğini ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı, kolluk amirlerinin sergiledikleri liderlik algısının, kolluk personelinin vatandaşa karşı olan davranışlarına yansıyor yansımadığını ya da hangi yönde yansıdığını ortaya koyabilmektir. Liderlik davranışları bağlamında, davranışsal liderlik kuramlarında yapılan en temel ayırım gözetilmiştir: görev odaklı liderlik davranışları – insan odaklı liderlik davranışları. Personelin vatandaşa karşı davranışları bağlamında ise literatürde yeni de olsa sıklıkla karşılaşılmaya başlanılan “prososyal hizmet davranışları” konu kapsamı olarak belirlenmiştir. İlgili konuların değişkenleri bazında konuşmak gerekirse görev-insan odaklı liderlik algısının vatandaşa karşı sergilenen rol ötesi, rol içi ve işbirliği davranışlarına olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, anlamlı etkilerince hangi bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında gerçekleştiğini tespit etmek bu araştırmanın amacını (problemini) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem kapsamı ise vatandaşa ile birebir hizmet ilişkisi içerisinde bulunan kolluk personelleridir.



Araştırma örnekleminde elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçlarını desteklemek için mülakat yöntemi kullanılarak Jandarma Teşkilatında Kolluk Amirliği görevi yapmış olan çeşitli rütbelerde subay ve astsubaylar ile görüşmeler yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ve aralarında ki ilişkiyi destekleyen görüşler ortaya çıkmıştır. Bu durum araştırmanın güvenilirliğini arttırmış ve araştırmanın özgün yanını oluşturmuştur.

## 2.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye Cumhuriyeti Devletinde Emniyet Genel Müdürlüğü ve Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde görev yapan ve vatandaşlarla birebir emniyet ve asayiş sağlamaya yönelik hizmet ilişkisi içerisinde bulunan tüm kolluk personelidir. Emniyet Genel Müdürlüğü'nde emniyet ve asayiş birimlerinde görev yapan yaklaşık olarak 228.000 personel bulunmaktadır. Jandarma genel komutanlığında ise yaklaşık olarak subay, astsubay ve uzman jandarma çavuş olarak toplam 53.000 personel bulunmaktadır. Yani araştırmanın genelleneceği araştırma evrenindeki kişi sayısı yaklaşık olarak 281.000 dir.

Araştırma Evreninden alınan Örneklemin evreni temsil etmesi çok önemlidir. Dolayısıyla hangi büyüklükteki bir evreni hangi büyüklükteki bir örneklemin temsil edeceği sorunu araştırmacılar bir problemdir. Oluşturulan örneklem evreni temsil etmez ise örneklem hatası oluşur. Örneklemin yeterliliği güvenilir sonuçlar verecek kadar birim içermesi ve ortalamasının evren ortalamasına yakınlığı ile doğru orantılıdır. (Balcı, 2005: 91).

Araştırmacılara yardımcı olmak açısından Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2004' in kitabından çeşitli evren miktarları (N) için  $\alpha= 0.05$  için  $\pm 0.03$ ,  $\pm 0.05$  ve  $\pm 0.10$  örnekleme hataları için oluşturulması gereken örneklem miktarlarını gösteren tablo aşağıda gösterilmiştir(Erdoğan ve Yazıcıoğlu, 2004: 49-50).

**Tablo 1.  $\alpha= 0.05$  için Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyük- Lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5 bin	880	601	760	357	234	303	94	61	79

10 bin	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25 bin	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50 bin	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100 bin	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1 milyon	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

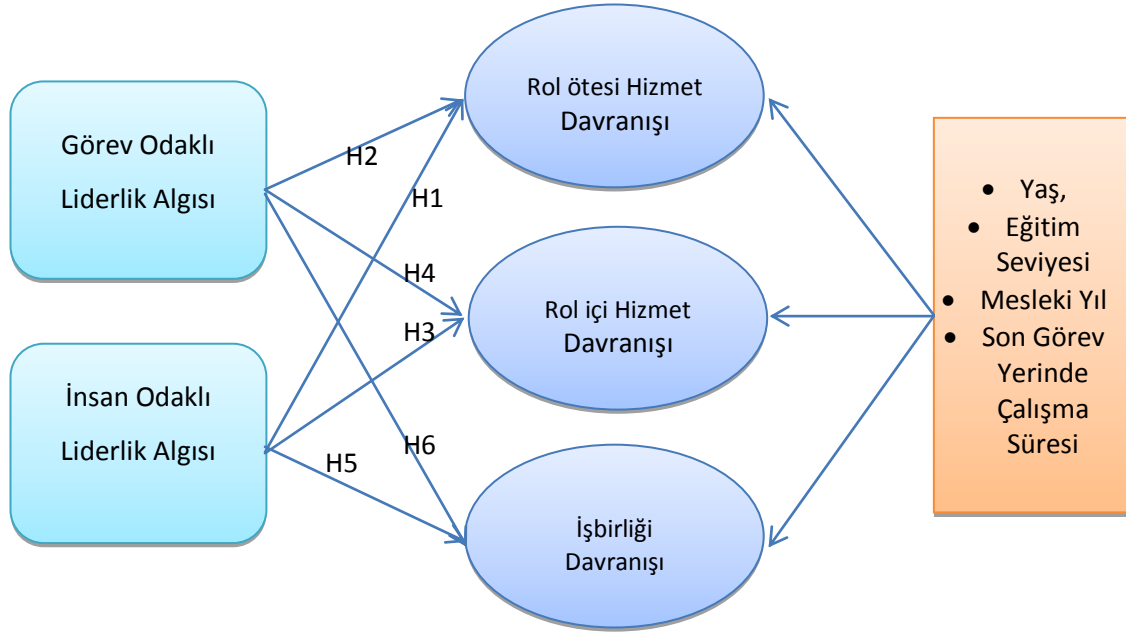
Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Tablodan da anlaşılacağı gibi, örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün artırılması gerekir. Belirlenen hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artırılmasına gerek olmadığı da tablodan anlaşılmaktadır.

Araştırma örnekleme evrende tanımlandığı gibi kolluk görevi yapan 172 kişiden oluşmaktadır. Bu örneklemedeki kişilerin 120 tanesi polis memuru olup geri kalan 52 tanesi jandarma personelidir. Örneklem sayısı, araştırma evreni göz önüne alındığında % 95 güvenirlilikle ve negatif ve pozitif yönde %10 örnekleme hata payına göre yeterli miktarda olduğu söylenebilir. Aynı şekilde % 5 örnekleme hata payına göre ise yetersiz olduğu yani örnekleme hata payını azaltmak için örneklem sayısını arttırmak gerektiğini söyleyebiliriz. Ancak ilgili mesleğin hassasiyeti ve araştırma izni noktasındaki sıkıntılar örneklemin bu sayıda kalmasına sebep olmuştur. Yine de bu sayı elde edilen veriler üzerinde istatistiki bir analiz ve çıkarım yapmak için yeterli görülmektedir. Araştırma örneklemine katılan tüm personel erkek ve yaş ortalamaları 39 dur. Eğitim seviyeleri çoğunlukla ön lisans ve lisans düzeyinde bulunmaktadır. Meslekteki toplam görev yapma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (%62) 15 yıl ve üzerinde çalışmış durumdadır. Son olarak son görev yerinde çalışma süreleri incelendiğinde %71 gibi yüksek bir oranın 4 yıl ve altında olduğu görülmüştür. Bu sürenin bu kadar kısa olmasının sebebi ilgili örnekleme oluşturan kişilerin çok fazla tayin görmesidir.

### **2.3. Araştırma Modeli**

Araştırmanın modeli liderlik algısının vatandaşa karşı gerçekleştirilen prososyal hizmet davranışlarına olan etkisi üzerine kurulmuştur. Bu etkinin üzerindeki olası demografik özelliklerin etkisinin kontrol altında tutulması amacıyla, modele yaş, eğitim seviyesi, mesleki yıl ve son görev yerinde çalışma süresi gibi değişkenler de eklenmiştir. Buna göre model aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



**Şekil 2. Araştırma Modeli**

Bu modele göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sunulmuştur:

H1: İnsan odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H2: Görev odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumsuz etkilemektedir.

H3: İnsan odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H4: Görev odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H5: İnsan odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği davranışlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.

H6: Görev odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği davranışlarını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumsuz etkilemektedir.

## 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada görev-insan odaklı liderlik algılamasını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Ölçek Northouse (2013)'un "Leadership: Theory and Practice" kitabından alınmıştır. Ölçek İngilizce uzmanları tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra da iki kolluk amiri ve alanda uzman bir öğretim üyesi ile birlikte madde madde uygulanacağı örnekleme göre uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Bu kişilerin önerilerine göre 2 insan odaklı davranış sorusu, 1 görev odaklı davranış sorusu eklenmiştir. Böylece 11 maddesi insan odaklı, 10 maddesi görev odaklı maddeye sahip 21 soruluk ölçek oluşturulmuştur. Ölçek likert tipinde olup; "1:hiçbir zaman, 2:nadiren, 3:arada sırada, 4:sık sık, 5:her zaman" biçiminde puanlandırılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen prososyal hizmet davranışı ölçeği ise Ackfeldt ve Wong (2006)'dan alınarak kullanılmıştır. Rol ötesi hizmet davranışı, rol içi hizmet davranışı ve işbirliği davranışları olmak üzere 3 boyuttan ve 20 maddeden oluşmuştur. Yine ilgili İngilizce uzmanları ve uygulamada çalışan kolluk amirlerince Türkçeye uyarlanan ölçek 1:kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum ölçek aralığında değerlendirilmiştir.

Aşağıdaki iki madde orijinal haliyle örnek olarak verilmiştir.

Extra-role customer service

\* I voluntarily assist customers even if it means going beyond job requirements.

\* I help customers with problems beyond what is expected or required of me by management.

\*Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile vatandaşlara seve seve yardımcı oluyorum.

\*Amirimin benden beklediği görev ve sorumluluklarımın üzerinde bir çabayla vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamaya çalışıyorum.

## 2.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmada ilk olarak demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Teste tabi tutulacak olan veriler normal dağılıma uygunluk gösterdiğinden parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Bu veri tarama sürecinde %15 ve daha fazlası doldurulmayan anketler çıkarılmıştır. Bunun yanında tüm maddeler bazında verilerin Z değerleri belirlenmiş ve +-3 aralığı dışında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. %15'in altında eksik veri olan anketlerde ise ilgili maddenin ortalama değeri kayıp değer yerine atanmıştır. Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılaması ölçeği ve Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. En son olarak da X/Y kuşağı ayrımı bağlamında bağımsız örneklem T testi gerçekleştirilmiştir.

## **2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma için söz konusu olan bazı sınırlılıklar vardır. Örneklemin evrene göre az olması araştırmanın sınırlılıklarından bir tanesidir. İlgili mesleğin yetkililerinden araştırmaya daha fazla personelin katılması izni noktasında sıkıntılar yaşanmasından dolayı örneklem bu sayıda bırakılmak zorunda olmuştur. Yine de bu sayı elde edilen veriler üzerinde istatistiki bir analiz ve çıkarım yapmak için yeterli görülmektedir. Ayrıca sınırlılık olarak değerlendirilebilecek bir diğer konu da araştırma örneklemini oluşturan 172 kişinin 120 sinin polis memuru ve 52 sinin jandarma personeli olmasıdır. Oysa bu araştırma vatandaşa hizmet götüren halkın emniyet ve asayişinden sorumlu emniyet ve jandarmanın beraber oluşturduğu genel kolluk kuvvetleri üzerinde yapılmaktadır. Yaşanan izin problemlerinden dolayı bu sayılar böyle olmak zorunda olmuştur. Araştırmanın üçüncü bir sınırlılığı ise araştırmaya katılan kişilerin %22,7 sinin 33 yaş ve daha altı yaş grubundan olması, Y kuşağından olan katılımcıların, X kuşağından olan katılımcılara göre az olmasıdır.

## **2.7. Bulgular**

### **2.7.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları**

Araştırmanın bulguları başlığı altında ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır. Örneklemin özelliğine göre; yaş, eğitim durumu,

mesleki çalışma süresi ve son görev yerindeki çalışma süresi araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir. Bu değişkenler; çalışma konusunun özelliğine göre, uygulamanın içerisinde olan kolluk amirinin önerilerine göre belirlenmiştir.

**Tablo 2. Demografik Bulgular**

	Yaş Aralığı	Toplam Frekans	Yüzde %
Yaş	33 yaş ve daha altı	35	22,7
	34-40 yaş aralığı	60	39,0
	41 yaş ve üstü	59	38,3
Eğitim Düzeyi	İlkokul-Ortaokul	1	0,6
	Lise	16	10,3
	Ön Lisans	74	47,7
	Lisans	63	40,6
	Lisansüstü	1	0,6
Mesleki Yıl	5 yıl ve altı	11	7,1
	6-10 yıl arası	21	13,5
	11-15 yıl arası	26	16,8
	16-20 yıl arası	63	40,6
	21 yıl ve üstü	34	21,9
Mevcut Görev Yerindeki Çalışma Süresi	2 yıl ve altı	60	39,2
	3-4 yıl arası	49	32,0
	5-7 yıl arası	24	15,7
	8 yıl ve üzeri	20	13,1

\*Araştırmada sağlanan verilerin yüzdesel dağılımlarına göre Tablo 1. de üretilmiştir. Bu tabloda araştırma dâhilinde katılımcı profili hem toplam olarak hem de çözümlenerek sunulmuştur.

\*Araştırmaya toplam 172 kolluk görevlisi katılmıştır. Katılımcıların yaş özellikleri göz önüne alındığında, 35 kişinin 33 yaş ve altı; 60 kişinin 34-40 yaş; 59 kişinin 41 yaş ve üstü aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaşları X /Y kuşağı dikkate alındığında, yüzdesel dağılım anlamında, katılımcıların % 22,7'si 33 ve daha altı Y kuşağı yaş grubunda , %77,3'ü ise 34 ve üzeri X kuşağı yaş grubunda oldukları görülmektedir.

\*Eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların en çok ön lisans ve lisans seviyesinde eğitilmiş oldukları ve katılımcıların, eğitim seviyeleri ön lisans ve lisans olanların oranı, tüm katılımcıların % 88,3 'ü kadar olduğu görülmüştür.

\*Toplam meslekteki görev süresi bakımından incelendiğinde, katılımcıların % 40,6'sının meslekteki görev yıllarının 16 ile 20 yıl arasında olduğu ve en çok bu yaş aralığında katılımcının araştırmaya katıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %79,4'ünün 11 yıldan daha fazla mesleklerinde buldukları görülmektedir.

\*Mevcut görev yerindeki çalışma süresi bakımından incelendiğinde ise, son görev yerinde 2 yıl ve daha az süre çalışan katılımcıların en fazla olduğu ve tüm katılımcıların %39,2' ni oluşturduğu görülmektedir. Son görev yerinde çalışma süreleri bakımından en fazla 4 yıla kadar olanların tüm katılımcılara oranı %71.2 dir. Bu meslek gruplarının sık tayin gören meslek grubundan olması sebebiyle bu oran bu kadar yüksek çıkmıştır.

## 2.7.2. Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Ölçek Bulguları

Aşağıdaki tablolarda görev-insan odaklı liderlik algısı ölçeğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması bulguları ve ilgili çıkarımlar verilmiştir. Daha sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, öz değerler, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

**Tablo3. Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algısının Ölçek Madde Ortalama Puanları**

Madde No	Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algısının Ölçek Maddeleri	Ort.	S.s
----------	---	------	-----

G1	Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.	4,060	0,9767
İ1	Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.	4,102	0,9318
G2	Amirim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.	4,006	0,9112
İ2	Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	4,017	1,0530
G3	Amirim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder.* (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	3,127	1,2894
İ3	Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.	4,042	1,0172
G4	Amirim görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.	4,169	0,8063
İ4	Amirim astlarına karşı adil davranır.	4,042	0,9557
G5	Amirim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.	3,994	0,8563
İ5	Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	4,072	0,8568
İ6	Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.	4,235	0,8733
G6	Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	4,006	0,8773
İ7	Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	4,127	0,8469
İ8	Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.	3,765	1,0498
G7	Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.	4,163	0,7651
İ9	Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	3,837	1,1190
G8	Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	4,319	0,7470
İ10	Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.	4,381	0,7665
G9	Amirim için personelinden daha çok, yapılan işin sonucu önemlidir.	2,970	1,4582
İ11	Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	4,042	0,8900
G10	Amirim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.	3,933	1,0277

\*İ: İnsan Odaklı Liderlik Algısı Ölçeği, G: Görev Odaklı Liderlik Algısı Ölçeği

\*Ort: Madde Ortalaması, S.s.: Madde Standart Sapması



Analizler sonucuna göre görev odaklı liderliğin rol ötesi ve işbirliği davranışlarına daha fazla anlamlı etki yaptığı tespit edilmiştir. Madde ortalamalarına bakıldığında G9 maddesi ortalamasının genel sonuçlara göre düşük çıktığı fakat bunun da standart sapmasının çok yüksek olduğu dolayısıyla bu maddenin sonucuna fazla güvenmemek gerektiği yorumu yapılabilecektir.

Katılımcıların Görev Odaklı Liderlik Algısı Ölçeğindeki sorulara verilen yanıtlara bakıldığında “ Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.” sorusuna 4,319 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımında buldukları, “Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.” sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,163 ortalama ile katılımında buldukları görülmüştür.

Katılımcıların İnsan Odaklı Liderlik Algısı Ölçeğindeki sorulara verilen yanıtlara bakıldığında “Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.” sorusuna 4,381 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımında buldukları, “Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.” Sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,235 ortalama ile katılımında buldukları görülmüştür.

### **2.7.3. Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları**

Görev-insan odaklı liderlik algısı ölçeğinde toplamda 21 madde bulunmasına karşılık ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 14 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Zira Hair ve diğerleri (1998:385) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması açısından en sağlıklı değer olarak görmüştür. Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenmiştir. SPSS programındaki “Scale if item deleted” seçeneği kullanılarak bu maddeler belirlenmiştir. Bu saptamalar sonucunda görev odaklı liderlik davranış maddelerinden 5, insan odaklı liderlik davranış maddelerinden 2 soru araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.921 gibi oldukça yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak bulunmuştur. Bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir(Kalaycı, 2005: 322). Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu**

<b>Görev Odaklı Liderlik Algılaması Boyutu</b>	<b>Faktör ort.</b>	<b>Faktör Yükleri</b>		<b>Cronbach Alpha</b>
(G6)Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	3,839	0,719	0,742	
(G2)Amirim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.		0,707		
(G1)Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.		0,654		
(G3)Amirim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder.* (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)		0,647		
(G5)Amirim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.		0,608		
<b>İnsan Odaklı Liderlik Algılaması Boyutu</b>				
(İ7)Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	4,028	0,785	0,919	
(İ4)Amirim astlarına karşı adil davranır.		0,781		
(İ11)Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.		0,760		
(İ1)Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.		0,725		
(İ5)Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.		0,724		
(İ3)Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.		0,723		
(İ6)Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.		0,720		
(İ9)Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.		0,719		
(İ2)Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.		0,678		
(İ8)Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.		0,675		
<b>Eigen Value(özdeğer)</b>	3,070	5,625		
<b>Açıklanan Varyans</b>	20,464	37,501		
<b>Skewness</b>	-0,328	-0,697		

Kurtosis	-0,252	0,059	
Toplam Açıklanan Varyans: 57,966			
KMO Değeri:0, 921			

Tablo 3.deki faktör analizi bulgularına göre iki faktör için toplam açıklanan varyans oranı %58 civarındadır. Ayrıca faktörlerin öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler arasındaki veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlar yapılabilir. Örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Görev odaklı liderlik algısı faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 3,839, insan odaklı liderlik algısı faktörüne verdikleri değer ise 4, 028'dur.

Son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo 3.den de görüldüğü üzere görev odaklı liderlik algısı faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,742, insan odaklı liderlik algısının güvenilirlik katsayısı 0,919 düzeyindedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'in belirttiğine göre oldukça güvenilir düzeydedir. Böylece maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin bu madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

#### 2.7.4. Prososyal Hizmet Davranışı Ölçek Bulguları

**Tablo 5. Prososyal Hizmet Davranışı Ölçeği madde ortalama puanları**

Madde No	Prososyal Hizmet Davranışı Maddeleri	Ort.	S.s
RÖ1	Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile vatandaşlara seve seve yardımcı oluyorum.	4,193	0,8870
RÖ2	Amirim benden beklediği görev ve sorumluluklarımın üzerinde bir çabayla vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamaya çalışıyorum.	4,325	0,7645

RÖ3	Vatandaşlara hizmet verirken çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	4,223	0,7658
RÖ4	Vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamak için seve seve fazladan çaba harcıyorum.	4,205	0,8422
RÖ5	Vatandaşların huzurunu sağlayarak memnun olmaları için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	4,313	0,8004
Rİ1	Görev kapsamım dışındaki konularda vatandaşlara yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	1,902	1,2564
Rİ2	Vatandaşlara hizmet için sadece amirimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.	3,091	1,3157
Rİ3	Vatandaşlara hizmet verirken belirlenmiş olan hizmet standartlarına göre davranıyorum.	4,158	0,8735
Rİ4	Vatandaşlara karşı sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.	3,600	1,2830
Rİ5	Vatandaşlara hizmet amacıyla benden beklenenleri yerine getirsem yeterlidir.	2,885	1,2906
Rİ6	Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar vatandaşla ilgilenmeyi tercih ederim.	2,829	1,3009
Rİ7	Vatandaşlara hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	2,668	1,2163
Rİ8	Vatandaşlara hizmet konusunda benden beklenen hizmet standartlarının neler olduğunu detaylı bir şekilde biliyorum	4,188	0,8499
İB1	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	4,218	0,8462
İB2	İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	4,412	0,7784
İB3	Benden istenmese bile aramıza yeni katılan personellere kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	4,455	0,7423
İB4	Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	4,394	0,7442
	İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	4,430	0,7956

İB5			
İB6	Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.	4,261	0,7377
İB7	Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,497	0,6663

Katılımcıların Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeğindeki Rol Ötesi Hizmet Davranışları sorularına verdikleri yanıtlara bakıldığında, “Amirimin benden beklediği görev ve sorumluluklarımın üzerinde bir çabayla vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamaya çalışıyorum.” sorusuna 4,325 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları ve Rol içi Hizmet Davranışları sorularına verdikleri yanıtlara bakıldığında, “Vatandaşlara hizmet konusunda benden beklenen hizmet standartlarının neler olduğunu detaylı bir şekilde biliyorum.” Sorusuna 4,188 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları görülmüştür. İşbirliği Davranışları sorularına verdikleri yanıtlara bakıldığında ise, “Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.” Sorusuna 4,497 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları görülmüştür.

**Tablo 6. Prososyal Hizmet Davranışına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu**

Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranışı Boyutu	Faktör ort.	Faktör Yükleri			Cronbach Alpha
(RÖ5)Vatandaşların huzurunu sağlayarak memnun olmaları için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	4,247	0,802			0,838
(RÖ4)Vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamak için seve seve fazladan çaba harcıyorum.		0,787			
(RÖ3)Vatandaşlara hizmet verirken çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.		0,775			
<b>Rol içi Prososyal Hizmet Davranışı Boyutu</b>					
(Rİ6)Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar vatandaşla ilgilenmeyi tercih ederim.	3,101		0,860		0,827
(Rİ4)Vatandaşlara karşı sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.			0,805		
(Rİ5)Vatandaşlara hizmet amacıyla benden beklenenleri yerine			0,805		

getirsem yeterlidir.					
(Rİ2)Vatandaşlara hizmet için sadece amirimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.			0,766		
<b>İşbirliği Davranışı Boyutu</b>					
(İB5)İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.				0,851	
(İB2)İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.				0,841	
(İB3)Benden istenmese bile aramıza yeni katılan personellere kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.				0,840	
(İB7)Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,408			0,793	0,920
(İB4)Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.				0,787	
(İB6)Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.				0,719	
<b>Eigen Value(özdeğer)</b>		2,369	2,661	4,337	
<b>Açıklanan Varyans</b>		18,226	20,466	33,359	
<b>Skewness</b>		-0,813	-0,239	-0,914	
<b>Kurtosis</b>		0,377	-0,721	-	0,214
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 72,051</b>					
<b>KMO Değeri: 0,881</b>					

Prososyal hizmet davranışı ölçeğinde toplamda 20 madde bulunmasına karşılık ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 13 madde kalmıştır. Analiz dışı bırakılan maddeler ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Ayrıca faktör analizi sonrası geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler belirlenmiştir. SPSS programındaki "Scale if item deleted" seçeneği kullanılarak bu maddeler belirlenmiştir. Bu saptamalar sonucunda rol ötesi hizmet davranışı maddelerinden 2, rol içi

hizmet davranışlarından 4 madde, son olarak işbirliği davranışlarından 1 madde araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.881 gibi yüksek kabul edilebilecek bir orandır. Bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir(Kalaycı, 2005: 322). Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçlarının sunulduğu Tablo 5 -incelendiğinde, veri setinin orijinal ölçeğinde olduğu gibi, 3 boyutta oluştuğu görülmektedir. Rol ötesi hizmet davranışları faktörünün öz değeri 2,369 çıkararak açıklanan toplam varyansın %18,226'sını açıklamaktadır. Diğer faktör olan rol içi hizmet davranışları faktörünün öz değeri 2, 661 olarak gerçekleşmiş, açıklanan toplam varyansın %20,466'sını açıklamaktadır. Son olarak işbirliği davranışlarının öz değeri 4,337 ve açıkladığı varyans 33,359 olmaktadır. Toplamda üç faktörün açıklanan toplam varyans değeri 72, 051 gibi oldukça yüksek bir değer çıkmıştır.

Faktörleri oluşturan maddelerin faktör yüklerine bakıldığında tümünün 0.50'nin üzerinde bulunduğu görülmüştür. Bu rakam Hair ve diğerleri (1998:385) tarafından "oldukça iyi" olarak kabul edilmektedir. Böylece maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu faktörlerin ayrı ayrı normal dağılıma uyup uymadıklarına çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden bakılmıştır. Bu değerler +-1 aralığında oldukları için normal dağılım varsayımı da sağlanmış durumdadır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlar yapılabilir. Rol ötesi hizmet davranışları faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 4,224, rol içi hizmet davranışlarına verdikleri değer 3,101 ve iş birliği faktörüne verdikleri değer ise 4, 40'dır.

### 2.7.5.Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Görev- insan odaklı liderlik boyutları ile prososyal hizmet davranışları boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 6.'daki korelasyon matrisinde verilmektedir.

**Tablo 7. Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu**

		gorev	Rolotesi	rolici	isbirligi	insan
Görev	Pearson Correlation	1	,519**	,128	,522**	,535**
	Sig. (2-tailed)		,000	,100	,000	,000
	N	166	166	166	166	166
Rolotesi	Pearson Correlation	,519**	1	-,104	,644**	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000		,182	,000	,000

	N	166	166	166	166	166
Rolici	Pearson Correlation	,128	-,104	1	-,114	-,075
	Sig. (2-tailed)	,100	,182		,142	,336
	N	166	166	166	166	166
İsbirligi	Pearson Correlation	,522**	,644**	-,114	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,142		,000
	N	166	166	166	166	166
İnsan	Pearson Correlation	,535**	,374**	-,075	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,336	,000	
	N	166	166	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 6.'daki bulgulara göre, rol ötesi prososyal hizmet davranışı ile rol içi prososyal hizmet davranışı bağımlı değişkenleri arasında anlamlı olmamakla beraber negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. ( $r = -0,104$ ;  $p > 0,01$ ) bulunmaktadır. Yani bir kolluk memurunun rol ötesi davranışları artarken rol içi davranışlarında azalış meydana gelmektedir.

#### 2.7.6. Hipotez Testlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırma modeli kısmında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene istatistiki olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir. Ancak bilinmektedir ki regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için gerekli varsayımlar bulunmaktadır. En önemli varsayımlardan biri değişkenlerin ayrı ayrı normal dağılıma uygun olmasıdır. Bu durum sınanmış ve değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $+1$  aralığında olduğu, yani normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür. Bunun yanında otokorelasyon sorununun olup olmadığı da sınanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında yüksek ilişki durumunu ifade eden bu soruna da bu verilerde rastlanmamıştır. Kurulan model bağlamında doğrusallık varsayımı da sağlanmış bulunmaktadır. Bu tespitlerden sonra verilerin ve kurgulanan modelin regresyon analizine uygun olduğu çıkarımı yapılarak teste geçilmiştir.

Çalışma modeli kapsamında 3 ayrı model bulunmaktadır. Çünkü bağımlı değişken olan prososyal hizmet davranışı 3 ayrı faktör bağlamında değerlendirilmiştir. İlk olarak rol ötesi hizmet davranışının bağımlı değişken olduğu model ve bulguları aşağıdaki Tablo 7'de sunulmuştur.

#### Tablo 8. Regresyon Analizi Bulguları (Model1)



**Model 1**

<b>Faktörler</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>
<b>(Bağımsız Değişkenler)</b>		<b>(anl.)</b>
Görev Odaklı Liderlik Algısı	,466	,000
İnsan Odaklı Liderlik Algısı	,120	,154
Yaş	-,237	,209
Mesleki Yıl	,345	,070
Eğitim Seviyesi	,094	,202
Son Görev Yerinde Çalışma Süresi	,017	,823

**Bağımlı Değişken: Rol Ötesi Hizmet Davranışı**

**R<sup>2</sup> : 0,309**

**Düzeltilmiş R<sup>2</sup> : 0,281**

**F: 10, 817**

**Modelin Anlamlılığı: 0,000..**

Tablo 7.'den görüldüğü üzere çalışmanın bağımsız değişkenleri olan görev odaklı liderlik algısı ve insan odaklı liderlik algısı faktörlerinin yanında modele yaş, mesleki yıl, eğitim seviyesi ve son görev yerinde çalışma süresi de eklenmiştir. Bunun sebebi bu eklenen demografik değişkenlerin bağımlı değişkene etkisinin arındırılabilmesidir. İstatistiki olarak “kukla değişken” diye ifade edilen bu değişkenlerin modeli ve ilgili etki katsayılarını daha sağlıklı ve gerçekçi olmasına katkı sağlamaktadır.

Model 1'e bakıldığında görev odaklı liderlik algılamasının rol ötesi hizmet davranışlarına olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözükmemektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse göreve yönelik liderlik algılamasındaki 1 birimlik artış, rol ötesi hizmet davranışlarına 0,466 birimlik artış sağlamaktadır ( $p < 0,001$ ). Ancak insan odaklı liderlik algısındaki değişimin rol ötesi hizmet davranışına istatistiki olarak anlamlı olmayan 0,12 gibi az bir etkisi bulunmaktadır ( $p > 0,05$ ). Diğer demografik değişkenlerin de modelde anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinde belirlenen “H1: İnsan odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı ve olumlu etkilemektedir” hipotezi reddedilmiş, “H2: Görev odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol ötesi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı ve olumlu etkilememektedir.” hipotezi reddedilmiştir. Bu noktada görev odaklı

lider algılamasının bu araştırma bazında neyi kastettiği bilinmeli ve sonuçlar buna göre yorumlanmalıdır. Bu kasti belirtmek için; araştırmada uygulanan ve faktör analizi sonucunda, sırasıyla faktörü en yüksek faktör yükü ile temsil eden maddeler incelenmiştir. Buna göre; amirlerin kendi rollerini sürekli vurgulaması, görevleri ve görevi yapacak olanları tek tek detaylı bir şekilde belirlemesi, her olay için yapılması gerekenleri söylemesi, yapılacakları adım adım planlaması ve problemlerin çözülmesinde doğrudan müdahalesinin olması (inisiyatifi kendisi alması) göreve yönelik liderlik olarak algılanmaktadır. İşte bu davranışlarını gösteren amirlerin kolluk personeli rol ötesi hizmet davranışlarını daha çok sergilemektedir. Mesleğin yapısı gereği görevler; çok ciddi düzeyde hukuki sorumluluklar taşımakta, yapılabilecek bir hata veya ihmalin sonuçlarının hukuki hatta personelin can güvenliği ile ilgili önemli sorunlara yol açabilmektedir. Bu yüzden görevin ve mesleğin yapısı gereği adli veya önleyici bir olaya müdahale eden kolluk görevlileri, yapacakları görevle ilgili amirleri tarafından ayrıntılı bir şekilde talimatlandırılmayı, icra edilen görevin tüm aşamalarında amirlerinin nezaretini, takip, kontrolünü ve sorumluluğu amiri ile paylaşmak ister. Bu yüzden de göreve yönelik liderliğin bu örneklem gurubu üzerinde daha olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırma modeli kapsamında ikinci olarak rol içi hizmet davranışı bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır. Yine belirlenmiş olan demografik değişkenler modele dâhil edilmiştir. Bulgular aşağıdaki Tablo 8.'de sunulmuştur.

**Tablo 9. Regresyon Analizi Bulguları (Model2)**

<b>Model 2</b>		
<b>Faktörler</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>
<b>(Bağımsız Değişkenler)</b>		<b>(anl.)</b>
Görev Odaklı Liderlik Algılaması	,224	,016
İnsan Odaklı Liderlik Algılaması	-,257	,008
Yaş	,263	,219
Mesleki Yıl	-,471	,030
Eğitim Seviyesi	-,013	,872
Son Görev Yerinde Çalışma Süresi	,068	,417
<b>Bağımlı Değişken: Rol İçi Hizmet Davranışı</b>		
<b>R2 : .110,</b>		

*Düzeltilmiş R2 : .074*

*F: 2.999*

*Modelin Anlamlılığı: 0,009*

---

Model 2'ye bakıldığında görev odaklı liderlik algılamasının rol içi hizmet davranışlarına olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu gözükmektedir. İstatistiki olarak yorumlamak gerekirse göreve yönelik liderlik algılamasındaki 1 birimlik artış, rol içi hizmet davranışlarına 0,224 birimlik artış sağlamaktadır ( $p < 0,05$ ). Ancak insan odaklı liderlik algılamasındaki değişimin rol içi hizmet davranışına istatistiki olarak anlamlı etkisi olumsuz yöndedir. ( $\beta: -0,257$ ,  $p < 0,05$ ). Buna göre araştırma modelinde belirlenen “H3: İnsan odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir.” hipotezi reddedilmiş ve “H4: Görev odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin vatandaşa yönelik rol içi hizmet davranışını istatistiki olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulguları daha sağlıklı yorumlamak adına rol içi hizmet davranışının bu araştırma kapsamında neyi kast ettiği önemlidir. Bunun için faktör analizindeki ilgili maddeler; faktör yükü yüksekten düşüğe doğru incelenmiştir. Buna göre rol içi hizmet davranışı ile kast edilen; sırasıyla; görev ve sorumlulukların gerektirdiği kadar vatandaş ile ilgilenme, vatandaşlara karşı sadece tanımlanmış görevleri yerine getirme ve bunun yeterli olduğunu düşünme, son olarak sadece amirin söylediklerini yerine getiren bir yaklaşım içinde olmaktadır. Katılımcıların rol ötesi davranışa verdikleri cevapların ortalaması 4,24, rol içi hizmet davranışlarına verdikleri cevapların ortalaması ise 3,10 olarak görülmektedir. Yani aslında personel, korelasyon analizi sonuç tablosundan da görülebileceği gibi gerektiğinden daha fazlasını yaptığını ifade etmektedir. Sadece görev tanımıyla yetinmediğini, elinden geldiğince vatandaş için daha fazlasını yaptığını belirtmektedir. Korelasyon analizi sonuç tablosuna göre rol ötesi hizmet davranışları ve rol içi hizmet davranışları arasında ters yönde bir ilişki olduğu, rol içi davranışları azalan bir bireyin rol ötesi davranışlarının artacağı anlaşılmaktadır. İnsana yönelik liderlik algısının da “suya sabuna karışmayan”, yani daha fazlasını yapmayan, daha fazla çaba göstermeyen personelin bu eğilimini azaltabileceğini göstermektedir. Jandarma Genel Komutanlığı 2030 Vizyonunda: “İnsan merkezli çağdaş yönetim ve görev anlayışı ile ulusal ve uluslararası alanda; en saygın, en güvenilir, en mükemmel hizmet üreten örnek kolluk kuvveti olmak” ifadesinde belirtildiği gibi, hem insan merkezli hem de göreve ve en

mükemmel hizmetin üretilmesine odaklanmanın gerekliliğine vurgu yaptığı gibi insan odaklı liderlik tarzı da rol içi hizmet davranışını azaltarak aslında rol ötesi hizmet davranışını arttırmaktadır. Ancak model 1'deki sonuç da göz önünde bulundurulmalıdır. Yani meslek gereği göreve yönelik liderlik, rol ötesi davranış için daha olumlu sonuç vermektedir. “Yönetim ızgarası” kuramının da söylediği üzere; tek bir davranış eğilimi söz konusu olmamalıdır. Bu iki liderlik algısı duruma göre farklı düzeylerde sergilenebilir. Ancak bu örneklemede kısmen göreve yönelik liderlik algısı rol ötesi hizmet davranışları üzerinde daha olumlu etkiler yapabilmektedir. İnsana yönelik liderlik algısı da personelin “tanımlı işinden başka bir işe karışmama” eğilimini azaltıcı yönde etki yapmaktadır.

Araştırma modeli kapsamında son olarak personel arasındaki işbirliği davranışı bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır. Yine belirlenmiş olan demografik değişkenler modele dâhil edilmiştir. Bulgular aşağıdaki Tablo-9’da sunulmuştur.

**Tablo 10. Regresyon Analizi Bulguları (Model3)**

<b>Model 3</b>		
<b>Faktörler</b>	<b>B</b>	<b>Sig.</b>
<b>(Bağımsız Değişkenler)</b>		<b>(anl.)</b>
Görev Odaklı Liderlik Algısı	,399	,000
İnsan Odaklı Liderlik Algısı	,232	,004
Yaş	,082	,650
Mesleki Yıl	,188	,301
Eğitim Seviyesi	,137	,051
Son Görev Yerinde Çalışma Süresi	-,072	,311

**Bağımlı Değişken: İşbirliği Davranışı**

**R<sup>2</sup> : .369**

**Düzeltilmiş R<sup>2</sup> : .343**

**F: 14.136**

**Modelin Anlamlılığı: 0,000..**

Model 3'e göre göreve yönelik liderlik algısı ve insana yönelik liderlik algısı, personel arasındaki işbirliği davranışlarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ancak görülmektedir ki göreve yönelik liderlik algılamasının olumlu etkisi ( $\beta:0,399$ ,  $p<0,05$ ), insana yönelik liderlik algılamasının olumlu etkisinden ( $\beta:0,232$ ,  $p<0,05$ ) daha yüksektir. Buna göre belirlenen "H5: İnsan odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği davranışlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilemektedir" hipotezi kabul edilmiştir ve "H6: Görev odaklı liderlik algısı, kolluk görevlilerinin birbirleri arasında işbirliği davranışlarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu etkilememektedir" hipotezi reddedilmiştir. Yine meslek gereği işin ciddiyeti, görevin layığıyla, hatasız ve ihmalsiz yapılabilmesi için, personel arasındaki işbirliği davranışının yüksek düzeyde olması beklenir. Zaten bulgulardan da görüldüğü üzere işbirliği boyutunun en yüksek puana sahip olduğu (4,40) görülmektedir. Mesleki görev gereği çalışanların sürekli olarak dayanışma, yardımlaşma ve güven ihtiyacı hissetmeleri nedeniyle, işbirliği davranışının göreve yönelik liderlik algılamasından daha fazla ve olumlu etkilendiği söylenebilir.

**Tablo 11. Araştırma Hipotezleri Ret-Kabul Durumu**

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
	RED	RED	RED	KABUL	KABUL	RED

**2.7.7.  
Kolluk  
Amirle**

### **rinin Görüşleri**

Yapılan anket uygulamasının yanında konuyla ilgili 4 kolluk amiri ile de mülakatlar yapılmıştır. Yapılan bu mülakatlar nicel araştırma bulgularını destekler nitelikte görülmüştür. Yani meslek gereği görev odaklı liderlik algısının daha etkin olabileceğini, ancak durumsal koşulları göz önünde bulundurarak insan odaklı liderlik yaklaşımının da yadsınmaması gerektiği bir kez daha yapılan mülakatlar ile ortaya konmuştur. Aşağıda yapılan mülakatlar tek tek alıntılanarak verilmiştir

**Tablo 12. Mülakat yapılan kolluk amirleri hakkında bazı bilgiler tablosu**

	Kol.Am.1	Kol.Am.2	Kol.Am.3	Kol.Am.4
Rütbesi	Jan.Yarbay	Jan.Yüzbaşı	Jan.Başçavuş	Jan.Başçavuş

Kolluk Amirliği Yapma Yılı	8 Yıl	4 Yıl	12 Yıl	9 Yıl
Meslekteki Yılı	22 Yıl	11 Yıl	24 Yıl	20 Yıl

#### Kolluk Amiri 1:

“Mesleğin gereği olarak sorumluluğu paylaşma ve yanında s¼rekli bir destek hissetme, g¼reve y¼nelik bir liderin daha etkin olabileceğini desteklemektedir.”

#### Kolluk Amiri 2:

“Liderlik uygulamaları tercihinde en fazla ¼ne ¼ıkanın, g¼revin ciddiyeti olduğu d¼ř¼n¼lmektedir. Zira g¼revin yerine getirilememesi halinde ortaya ¼ıkan vahim durumların t¼m personelin bilincinde olması, personelin insani davranışları ikinci plana atmasına neden olmaktadır. ¼nemli olduğu bilinen g¼revler karşısında kendine y¼nelik davranışların niteliğini ikinci plana atabilmektedir. Ayrıca 33 yaş ¼st¼ndeki personelin kariyer kaygısının daha az olması bireysel kaygılardan ¼ok kolektif kaygılar doğurmaktadır. 33 yaş altı personelin bireysel kaygıları daha fazla olabilir.”

#### Kolluk Amiri 3

“Bu meslekte mutlak itaat k¼lt¼r¼ ¼nemli bir yer tutar. Buna ilişkin olarak ta otoriter ve g¼rev odaklı amirin benimsenmesi daha ¼abuk ger¼ekleřir. Ast b¼yle bir amirin işini daha iyi bildiği kanısına vararak, ona daha ¼ok g¼venebilir. ¼¼nk¼ iş ve g¼rev riskli bir noktadadır. Bu mesleğe girerken g¼revi birinci plana kendini ikinci belki de daha alt sıralara koymak i¼in yemin edersin. Bu kabullenme ile yetiştiğin i¼in g¼revi en başarılı bir bi¼imde yerine getirmek ast i¼in de en ¼nemli unsur haline gelebilir.”

#### Kolluk Amiri 4:

“Yapılan g¼revin risk durumu ¼nem arz etmektedir. Riskin y¼ksek olduğu ortamda astlar liderin g¼revin i¼inde en azından karar s¼recinde olmasını ister. Liderin bilgi ve tecr¼besiyle g¼revlerin riskini paylaşması ¼zerine alması astın motivasyonunu arttırıcı bir durumdur. Sonu¼ olarak iş y¼k¼n¼n fazlalığı ve risk durumunun y¼ksek olması gibi sebepler nedeniyle, lider zamanın kısıtlı olmasını da g¼z ¼n¼nde bulundurarak g¼reve y¼nelik lider

özelliğini ön plana çıkaracaktır. Bu durum astlar tarafından tersinden okunduğunda da göreve yönelik lider tercihinin öne çıkacağını değerlendirmekteyim.”

### **2.7.8. Kuşak Kavramı ve X/Y kuşağı**

Belirli bir sosyal gruba mensup olan ekonomik ve sosyal olayların oluşturduğu aynı zaman aralıklarında doğanlara kuşak yani jenerasyon denilmektedir.“Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşak kavramını, aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını sahip olan, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamaktadır.” Sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi gibi dallarda bireyler arasındaki farklılıklardan dolayı ortaya çıkan kuşak kavramı sayesinde çok önemli çalışmalar yapılabilmiş ve kültürel olgulara göre sınıflandırmalar yapılabilmektedir.Bu sınıflandırmalar genel olarak, Gelenekselciler, Sessiz Kuşak, Baby Boomer Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı ve yeni gündeme gelmeye başlayacak olan Z kuşağıdır(Adıgüzel, v.d; 2014: 166-184).

X kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak sınıflandırılırlar (Alwin, 2002: 42-51). Bu kuşağın mensupları, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar (Jianrui, 2011: 53-59).“Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. X kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde ‘yetişememek’, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Dias, 2003).”

Y kuşağı 1980 ile 2001 yılları arasında doğan insanların oluşturduğu kuşaktır. Bilgisayar ve internet teknolojisi içinde büyüyen ve üyelerinin yarısından çoğunun beş yaşından önce bilgisayar ile tanıştığı bir kuşaktır.“Arkadaşlarına, ailelerine, bilgilere ve eğlenceye günün her anı ulaşabilen bu kişiler, küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha kötü etkilenmelerine rağmen iyimserliklerini korumuşlardır. İlgi odağı olmaya alışık olmalarının yanında beklentilerini yüksek tutan kuşak üyeleri hedeflerini de net olarak tanımlamaktadırlar. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir .“(Zemke vd., 2013; 120-125 ).

### 2.7.8.1. X/Y Kuşığı Ayrımına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 42 kişi 33 yaş ve altında yani Y kuşağında yer almaktayken, geri kalan 112 kişi de bu yaşın üstünde yani X kuşağında yer almaktadır. Bu iki kuşak arasında prososyal hizmet davranışlarını gerçekleştirme yönünde anlamlı farklılık olup olmadığını görmek ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Y kuşağının daha bireyselci yapısının bu araştırmada da etkisinin olup olmadığını görmek yapılabilecek başka araştırmalar için bir çıkış noktası olabilecek bilgi sağlayabilir.

**Tablo 13. X/Y Kuşığı Ayrımında Prososyal Hizmet Davranışları: Bağımsız Örneklem T Testi**

Prososyal Hizmet Davranışları	X/Y kuşığı	N	Mean	T Değerleri	Sig. (2-tailed)
Rol ötesi hizmet davranışı	Y	42	4,0635	-1,812	0,072
	X	112	4,2917	-1,819	
Rol içi hizmet davranışı	Y	42	3,2770	1,415	0,134
	X	112	3,0105	1,515	
İşbirliği davranışı	Y	42	4,1885	-2,499	0,030
	X	112	4,4702	-2,222	

Tablo 11. den görüldüğü üzere X ve Y kuşığı ayrımı etkisini anlamlı bir şekilde sadece işbirliği davranışlarında göstermektedir. X kuşığı yani yaşı yüksek olan kolluk personeli iş birliği davranışlarını, yaşı küçük olan personelden daha fazla göstermektedir. Bu bulgu X ve Y kuşağına yönelik yapılan yorumlamalar ile eşleşir durumdadır. Y kuşağının daha kendine (bireysel) yönelik tutum ve davranışları, X kuşağının da daha işbirlikçi yapısı bu bulgular ile ortaya konmuştur. Bunların yanında, fark anlamlı olmasa da X kuşağının rol ötesi davranışları kısmen daha fazla sergilediği (m=4,29) de görülmektedir. Ayrıca “sadece kendi rol tanımım gerektirdiği kadarını yaparım” tarzında düşünen kesimin, daha çok Y kuşağı (m=3,27) olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.



## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME:

Çağdaş dünyada kar amacı güden tüm özel ve ticari örgütlerde ve amacı kamu hizmeti sunmak olan kamu örgütlerinde en önemli sermaye insan unsurudur. İnsan unsurundan maksimum düzeyde verim elde etmek tüm örgütlerin temel amacıdır. Sosyal ve psikolojik yönleri olan insanın verimliliğini artırma konusunda uzun yıllardan beri çok sayıda araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırma konularından bir tanesi de liderlik konusudur. Çünkü insanların verimliliği yöneticilerinin veya amirlerinin liderlik tarzlarından etkilendiği bir gerçektir. Liderlik konusuyla ilgili literatürde çok sayıda teori geliştirilmiştir ve liderliğin tek bir şekilde olamayacağı anlaşılmıştır. İçinde bulunulan duruma ve koşula göre, liderin kişisel özelliklerine göre literatürdeki çok sayıdaki liderlik tarzlarından birkaç tanesinin aynı kişide bulunabileceği görüşü hakim olmuştur.

Tez çalışmamızda tüm bu liderlik teorileri ve çeşitleri anlatıldıktan sonra yöneticilerinin liderlik tarzlarından etkilendiği düşünülen çalışanların prososyal örgütsel davranışları ve prososyal hizmet davranışları konuları ele alınmıştır. Literatürde son zamanlarda bahsedilen prososyal hizmet davranışları rol ötesi, rol içi ve iş birliği prososyal hizmet davranışları üç boyutlu olarak çalışmamızda yer almaktadır. Fakat araştırma kolluk personelinin vatandaşa yönelik sergilediği prososyal hizmet davranışlar üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma örneklemini, Jandarma Genel Komutanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğüne bağlı 172 kolluk memurundan oluşmaktadır. Türkiye’de 81 il ve ilçelerinde vatandaşın emniyet ve asayişini sağlamaktan sorumlu kolluk personelinin amirlerinin hangi liderlik tarzının, hangi sonuçları ortaya çıkardığı bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda liderlik tarzları bağımsız değişkeni davranışsal liderlik teorisinin düzeyleri olan görev odaklı liderlik ile insan odaklı liderlik tarzı ele alınmıştır. Literatüre göre insan odaklı liderliğin prososyal hizmet davranışının üç boyutunu da anlamlı ve olumlu etkilediği ve görev odaklı liderliğin sadece rol içi hizmet davranışını anlamlı ve olumlu etkilediği, rol ötesi ve işbirliği davranışını anlamlı fakat olumsuz etkilediği bilinmektedir. Çalışmada hipotezler bu bilgilere göre kurulmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre görev odaklı liderlik algısının çalışanların rol ötesi hizmet davranışlarına anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Yani görev odaklı liderlik algısındaki bir birimlik artış, rol ötesi hizmet davranışında 0,466 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Bu sonuca göre, kolluk personeli amirleri görev odaklı davrandıkları zaman personelin iş tanımlarında belirtilenin çok üzerinde hizmet üretmek gayretinde

oldukları ve amirlerinin sorunların çözümünde inisiyatif almalarını, görevleri adım adım planlamalarını, yapılacak işleri kimin yapacağını net bir şekilde ortaya koymalarını beklerler. Görev odaklı liderlik algısının rol ötesine etkisi 0,466 olup rol içine etkisi ise 0,224 olmakta ve rol ötesini daha çok etkilemektedir. Ayrıca insan odaklı liderlik algısının rol ötesi hizmet davranışına istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber az bir miktar etki ettiği görülmektedir. Bu duruma neden olarak ise, kolluk personeli ve amirleri ile yapılan mülakat sonuçlarından da anlaşıldığı gibi kolluk mesleğini yapan personelin, vatandaşın emniyet ve asayişini sağlamak için kanunlardan kaynaklanan, yakalama, gözaltına alma, durdurma, kimlik sorma gibi temel hak ve özgürlükleri kısıtlama yetkisine sahip olmaları ve bu yetkilerini aşma veya ihmal durumlarında çok ciddi hukuki sorumluluklarla karşı karşıya kalılabileceği durumundan dolayı çalışanlar amirlerinden sürekli ve ayrıntılı emir almak ve onların takip ve kontrolünde iş yapmak istemeleri gösterilebilir. Bu mesleğin mensupları yukarıda bahsedildiği gibi davranan yani görev odaklı liderlik yapan amirler ile beraber çalıştıklarında kendilerini daha güvende hissetmekte ve vatandaşa yönelik emniyet ve asayiş hizmeti üretmede çok daha gayretli ve bir çaba içerisinde olurlar.

Görev odaklı liderlik algısının rol içi hizmet davranışlarına etkisine bakıldığında ise, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani görev odaklı liderlik algısındaki bir birimlik artış rol içi hizmet davranışında 0,224 birimlik bir artış meydana getirmektedir. İnsan odaklı liderlik algısının rol içi hizmet davranışına etkisi ise, anlamlı fakat negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre insan odaklı liderliğin rol içi hizmet davranışını azaltması aslında personelin sadece tanımlı işini yapmadığını ve daha fazlasını yapmakta olduğunu belirtmektedir. Bir önceki paragrafta insan odaklı liderliğin rol ötesi davranışları az bir miktarda arttırdığını söylemiştik. Buradaki sonuçlara göre de rol içi davranışların azaldığı dolayısıyla rol ötesi davranışlar sergilendiği sonucuna ulaşılmış insan odaklı liderlik algısının rol ötesi ve rol içi bağımlı değişkenlerine yaptıkları etkinin birbirini desteklediği görülmüştür. Tam da burada liderlik bölümünde Blake ve Mouton yönetim ızgarası yaklaşımında anlatıldığı gibi tek bir liderlik tarzının geçerli olamayacağı içinde bulunan duruma ve koşula göre bir seviyeye kadar görev odaklı ve bir seviyeye kadar insan odaklı liderlik davranışlarının beraber sergilenmesi çalışanlar açısından dolayısıyla üretim açısından en iyi sonuçları ortaya çıkaracağı sonucuna varılabilir.

Bağımsız değişkenlerin işbirliğine yönelik etkilerine bakıldığında; her iki bağımsız değişkenin de anlamlı ve pozitif yönde etkilediği fakat görev odaklı liderliğin işbirliğini daha fazla etkilediği görülmektedir.

Yaş, mesleki yıl, eğitim seviyesi ve son görev yerindeki çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlere etkisine bakıldığında ise sadece mesleki yıl değişkeninin rol içi hizmet davranışını anlamlı fakat negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Örnekleme katılan kişilerin yaşları literatürde yer alan x/y kuşağına göre iki bağımsız değişkene ayrılırsa ve bağımlı değişkenler ile ilişkisine bakılırsa; 33 yaşın üzerindeki yaş grubunda bulunan x kuşağı altında bulunan y kuşağına göre daha çok işbirliği davranışı göstermektedir.

Sonuç olarak; insan unsurundan en fazla verim almak için, tek bir liderlik tarzı yerine, içinde bulunulan şartlara göre gerektiği kadar insan/ilişki odaklı ve gerektiği kadar görev/üretim odaklı liderlik tarzını sergileme hem çalışanlar hem de görev açısından en iyi sonuçları doğuracaktır. Bu çalışma, Jandarma Genel Komutanlığı Vizyon 2030'unda da belirtildiği gibi tarafsız ve ön yargısız bir şekilde vatandaşımızı kucaklayan, temel hak ve özgürlüklerle zor kullanma yetkileri arasındaki hassas dengeyi koruyabilen, kaliteli , hesap verebilir ve saygın bir hizmet anlayışı ile görev yapan bir kolluk kuvveti olmada, kolluk amirlerinin insan odaklı veya görev odaklı liderlik yaklaşımlarının belirleyici olacağı düşünüldüğünden çok önemlidir ve kolluk amirlerine yol gösterici niteliktedir.

## KAYNAKÇA

Ackfeldt, A. L. Ve Wong, W., (2006), The antecedents of prosocial service behaviours: an empirical investigation. *Service Industries Journal*,

Akşit, H.,(2010). *Yönetim ve Yöneticilik*( İstanbul: Kum Saati Yayınları), 125-126.

Alwin, D.F., *Generations X, Y And Z: Are They Changing America*, American Sociological Association, *Contexts*, 42(1), 2002, ss. 42-51.

Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Baysal, C. A. ve Tekarslan , E., (2004), *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın,İstanbul

Bellou, V. ve Andronikidis, A.,(2008), The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*,

Bettencourt, L. A. - Brown, S. W.- MacKenzie, S. B., (2005), “Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a SocialExchange Model of Antecedents”, *Journal of Retailing*, Vol. 81, Iss.2

Bettencourt, L. A. Ve Brown, S. W., (2003), Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviours in service organisations. *Journal of the Academy of Marketing Science*,

Bettencourt, L.A. ve Brown, S.W., (1997), Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours, *Journal of Retailing*,

Bitner, M.J.- Booms, B.H.- Tetreault, M.S., (1990), “The service encounter”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, January.

Blake, R. R. ve Mouton, J. S., (1982), *Management by grid principles or*

Blancero, D. M ve Johnson, S. A., (2001), “A Process model of discretionary Service Behavior Integrating Psychological Contracts, Organizational Justice and Customer Feedback to Manage Service Agents”, *Journal of Quality Management*, Vol.6, Iss. 2

Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J., (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”, *Academy of Management Review*, Vol.11, Iss. 4

Brockner, J. – Siegel, P. A. – Daly, J.P. – Tyler, T. – Martin, C., (1997), *When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability*

Colgate, M. R. ve Danaher, P. J., (2000), Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution, Journal of the Academy Marketing Science, Summer , Volume ,28

Dozier, J. B. ve Miceli, M. P., (1985), Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. Academy of Management Review,

Eren, E., (2006), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım AŞ. İstanbul.

Farh, J.L.- Zhong, C.- Organ, D. W., (2004) “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China”, Organization Science, 2004, Vol.15, Iss.2

Ferguson, M. W., (2006), Explaining Individual Differences in Supervisor Rating Strategies: The Influence of Leadership Style, A Dissertation of Doctor, University of Connecticut.

Francis, J. G. ve Gene, M. J., (1980), Human Behavior in the Work Environment a Managerial Perspective, Goodyear Publishing Company Inc., Santa Monica California. S.249.

Genç, N., (2012), Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. Ankara.

George, J. M., (1991), State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. Journal of Applied Psychology

Güney, S., (2009), Davranış bilimleri. Genişletilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürbüz, S., (2006), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar , Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1,

Gwinner, K.P.- Gremler, D.D.- Bitner, J.J., (1998), Relational benefits in services industries: The customer’s perspective, Journal of the Academy Marketing Science, Spring , Volume ,26

Hair, J.F. Jr - Anderson, R.E.- Tatham, R.L., (1998), Multivariate data analysis with readings

Harel, G.H. ve Tzafirir, S.S., (1999), “The effect of humanresource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm”, Human Resource Management, Vol. 38 No. 3,

Hartline, M. D. ve Ferrell, O.C., (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Emprical Investigation", Journal of Marketing, Vol.60, Iss.4

Harvey, D.F. ve Brown, D.R., (1992), An Experiential Approach to Organization Development, 4th ed., Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hoffman, K. D. ve Kelley, S.W., (1994), "The Influence of Service Provider Mood States on Prosocial Behaviors and Service Quality Assessments."

Huse, E. ve Bowditch, J., (1997), Behavior in Organizations, 2 nci Ed, Addison – Wesley Pub.Co,

Jianrui,J, The Y Factor: Managing The New Generation Of Soldiers, Journal Of The Singapore Armed Forces, 39(4), 2011, ss.53-59.

Jones, G. ve George, J.M., (2007), Understanding and Managing Organizational Behavior, 5 th. Ed., Prentice Hall).

Kalaycı, Ş.,(2005), SPSS uygulamali cok degiskenli istatistik teknikleri, Ankara, Asil Yayin Dagitim.

Kanten, P. Ve Yeşiltaş, M., (2013), Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme,Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi The Journal of Visionary

Kanten, S., (2006), Konaklama işletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından iş görenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanması insan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, istanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Katz, D., (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior," Behavioral Science, 9 (April)

Kelley, S. W. ve Hoffman, K. D., (1997), "An Investigation of Possitive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality, Journal of Retailing, Vol.73, Iss. 3

Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul

Koçel, T., (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul

Köse, S.- Kartal, B.- Kayalı, N., (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranısıve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Lee, Y-K.- Nam, J-H.- Park, D-H.- & Lee, K.A., (2006), What factors influence customer-oriented prosocial behaviour of customer-contact employees? Journal of Services Marketing,

Limpanitgul, T. - Jirotmontree, A.- Robson, M.J.- Boonchoo, P., (2013), Journal of Hospitality and Tourism Management 20 5e12

Luthans, F., (1995), Organizational Behavior,7nci Ed.McGraw Hill,N.Y;

Mowday, R. T. - Porter, L. W. - Steers, R. M., (1982), Organisational linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego: Academic Press.

Newstrom, J. W. ve Davis, K., (2001), Organizational Behavior, Mc Graw Hill.11 th

Northouse, P.G., (2013), Leadership: theory and practice,

Oflazer M. S., (2008), “Algılanan Aidiyet Durumunun (Perceived Insider Status), Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Arastırma”,

Organ, D. W. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in Organizational Behavior, 12,

Organ, D. W., (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books

Öneren, M. ve Çiftçi G.E., (2013), “Yöneticilerin Öz Yeterlilik Ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 3 , 305-315

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S., (2009), Çalışanların ilişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, (Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2010), Örgütsel Davranış, Ekin Baım Yayın ve Dağıtım A.Ş Bursa.

Paksoy, M., (2013), Davranış Bilimleri, Elma Basım. İstanbul.

Pelled, L.H. - Cummings, T.G.- Kizilos, M.A., (2000), “The Influence of Organizational Demography on Customer – Oriented Prosocial Behavior: An Exploratory Investigation”, Journal of Business Research

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness,. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

Reichheld, F. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press.

Rotundo, M. ve Sackett, P.R., (2002), The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2008), Örgütsel psikoloji, Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Lmt. Őti. Bursa.

Smith, C.A. - Organ, D.W. - Near, J.P., (1983), “Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 No. 4

Şimşek, Ő., (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Thornhill, A. ve Saunders, M.N.K., (1998), What if line managers don't realize they're responsible for HR?

Turnipseed, D.L., (2002,) Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behavior and personal ethics, *Journal of Business Research*,

Williams, M. ve Sanchez J. I., (1998) “Customer Service-Oriented Behavior: Person and Situational Antecedents”, *Journal of Quality Management*, Vol.3, Iss.1,

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yenkins, E. Y., (2010), *The Effects of Leader Task-Oriented Behavior*

Yeşiltaş, M. - Kanten, P. – Sormaz, Ü., (2013), / *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42, 2

ZEMPKE, R., Raines, C., Filipczak, B., *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2nd Ed., Amacom, USA, 2013.



1 (Hiçbir Zaman) 2 (Nadiren) 3 (Ara-sıra) 4 (Çoğunlukla) 5 (Her Zaman)						
Aşağıdaki ifadelere mevcut durumdaki bir üst amirinizi düşünerek cevaplandırmanızı rica ediyoruz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara-sıra	Çoğunlukla	Her zaman
<b>Göreve/İnsana Yönelik Liderlik Davranışı</b>						
1	Amirim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler.	1	2	3	4	5
2	Amirim astlarına karşı cana yakın davranır.	1	2	3	4	5
3	Amirim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler.	1	2	3	4	5
4	Amirim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
5	Amirim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder.* (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	1	2	3	4	5
6	Amirim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
7	Amirim görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
8	Amirim astlarına karşı adil davranır.	1	2	3	4	5
9	Amirim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar.	1	2	3	4	5
10	Amirim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	1	2	3	4	5

11	Amirim astları ile iyi iletişim halindedir.	1	2	3	4	5
12	Amirim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	1	2	3	4	5
13	Amirim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
14	Amirim kararlarını alırken esneklik gösterir.	1	2	3	4	5
15	Amirim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.	1	2	3	4	5
16	Amirim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	1	2	3	4	5
17	Amirim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	1	2	3	4	5
18	Amirim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.	1	2	3	4	5
19	Amirim için personelinden daha çok, yapılan işin sonucu önemlidir.	1	2	3	4	5
20	Amirim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	1	2	3	4	5
21	Amirim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.	1	2	3	4	5

## Prososyal Hizmet Davranışı

22	Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile vatandaşlara seve seve yardımcı oluyorum.	1	2	3	4	5
23	Amirimin benden beklediği görev ve sorumluluklarımın üzerinde bir çabayla vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
24	Vatandaşlara hizmet verirken çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	1	2	3	4	5
25	Vatandaşların emniyet ve asayişini sağlamak için seve seve fazladan çaba harcıyorum.	1	2	3	4	5
26	Vatandaşların huzurunu sağlayarak memnun olmaları için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
27	Görev kapsamım dışındaki konularda vatandaşlara yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	1	2	3	4	5
28	Vatandaşlara hizmet için sadece amirimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
29	Vatandaşlara hizmet verirken belirlenmiş olan hizmet standartlarına göre davranıyorum.	1	2	3	4	5
30	Vatandaşlara karşı sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
31	Vatandaşlara hizmet amacıyla sadece benden beklenenleri yerine getirsem yeterlidir.	1	2	3	4	5
32	Sadece görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar vatandaşla ilgilenmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
33	Vatandaşlara hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	1	2	3	4	5
34	Vatandaşlara hizmet konusunda benden beklenen	1	2	3	4	5

	hizmet standartlarının neler olduğunu detaylı bir şekilde biliyorum					
35	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	1	2	3	4	5
36	İş yerimde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	1	2	3	4	5
37	Benden istenmese bile aramıza yeni katılan personellere kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
38	Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	1	2	3	4	5
39	İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	1	2	3	4	5
40	Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce, onlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
41	Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5

Yaş: .....

Meslekteki Yıl:.....

Eğitim Seviyesi:.....

Mevcut Görev Yerinizdeki Çalışma Süreniz: .....*Değerli katkınız için çok teşekkür ederiz...*

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Salih SOYDEMİR

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Hali : Evli

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : 1998-2003 Osmangazi Üniversitesi-İstatistik

Yüksek Lisans Öğrenimi: 2012-2014 Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
İşletme Ana Bilim Dalı

Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce – İleri Düzey

İş Deneyimi : 2007 – 2009 Lüleburgaz Büyükkarıştıran Karakol  
Komutanı

2009 – 2011 Eruh Dikboğaz Güçlendirilmiş  
Karakol Komutanı

2011-2014 Bucak İlçe Jandarma Komutanı

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar : Yoktur