

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**SİLAHLI KUVVETLERDE UYGULANAN LİDERLİK
TARZLARI İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM
KALİTESİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Nazmi ŞAHİN**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN**

İstanbul – 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Programı Doktora Öğrencisi Nazmi ŞAHİN tarafından hazırlanan “*Silahlı Kuvvetlerde Uygulanan Liderlik Tarzları İle Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkilerinin İncelenmesi*” konulu çalışması jürimizce kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 13./06./2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

Arel Üniv. Öğr. Üyesi (Danışman)



Jüri Üyesi: Prof.Dr.Zeki AKSAN

Haliç Üniv. Öğr. Üyesi



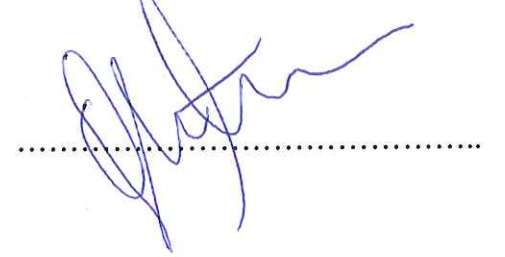
Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Banu DYAYNÇ KIYAT

Haliç Üniv. Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN TARLACI

Haliç Üniv. Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniv. Öğr. Üyesi



İNTİHAL RAPORU

Turnitin Originality Report

Nazmi ŞAHİN İşletme Doktora Öğrencisi

Danışman: Yrd.Doç Dr.Sezer Cihan GÜNAYDIN

Similarity Index

10 %

Similarity by Source

Internet Sources:

7 %

Publications:

5 %

Others:

3 %

ÖNSÖZ

Tez konumun tespitinden başlayarak sonuna kadar bana rahat bir çalışma ortamı hazırlayan, değerli katkı ve tavsiyeleriyle yol gösteren ve desteğini her zaman hissettiğim tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN'a,

Doktora eğitimim süresince çok değerli birikimlerini aktaran, çalışmama yön veren ve gülü yüzlerini eksik etmeyen Prof.Dr.Zeki AKSAN ve Yrd.Doç.Dr.Banu DAYANÇ KIYAT'a,

Doktora tez jürime katılan ve yaptıkları öneriler ile tezimin şekillenmesine katkıda bulunan Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ ve Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN TARLACI'ya,

Tez çalışmam süresince benimle çok değerli birikimlerini paylaşarak kıymetli zamanlarını bana ayıran, istatistik ve analiz boyutuna ilişkin sorularımı sabırla yanıtlayan ve zora düştüğümde beni cesaretlendiren Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ, Dr. Şahin ÇETİN ve Dr. Kerim GÖZTEPE'ye,

Araştırmam süresince bana destek olan ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarım Barış KURT ve Cavidan GÜNAYDIN'a,

Ayrıca araştırmanın konusunun belirlenmesinden, uygulaması aşamasına kadar desteğini esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma ve çalışmama katkısı olan herkese yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Sadece doktora çalışmam boyunca değil her daim yanımda olan, sabrını, ilgisini, desteğini esirgemeyen ve en büyük dayanağım olan eşim Hacer ile kendisiyle zaman geçirmem için çalışmalarımın bitmesini sabırla bekleyen oğlum Kemal ve kızım Seher'e gösterdikleri sevgi ve anlayış için sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın, yalnızca bireysel görüşlerimi yansıtmakta olduğunu, Türk Silahlı Kuvvetlerinin görüş, konum ve strateji ya da fikirlerini yansıtmadığını bildiririm.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ.....	IV
TABLOLAR LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.4. Araştırmanın Varsayımları	7
1.5. Araştırmada Öne Çıkan Tanımlar.....	8
1.6. Araştırmanın Kapsamı.....	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD).....	10
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler.....	15
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler	16
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları.....	19
2.1.3.1. Özgecilik	20
2.1.3.2. Nezaket.....	21
2.1.3.3. Centilmenlik	22
2.1.3.4. Sivil Erdem.....	22
2.1.3.5. Vicdanlılık.....	23
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar	24
2.2. Liderlik	27
2.2.1. Liderlik Yaklaşımları.....	29
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	31
2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	31

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	33
2.2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	33
2.2.2. Araştırma Modeline İlişkin Liderlik Tarzları.....	35
2.2.2.1. Paternalistik (Babacan) Liderlik.....	37
2.2.2.1.1. İşyerinde Aile Atmosferi Oluşturma	41
2.2.2.1.2. Astlarıyla Yakın ve Bireyselleştirilmiş İlişkiler Kurma	42
2.2.2.1.3. Astların İş Dışı Yaşamlarına Katılma	43
2.2.2.1.4. Sadakat Beklentisi.....	43
2.2.2.1.5. Statü Hiyerarşisi ve Otorite	43
2.2.2.2. Dönüşümsel Liderlik	44
2.2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen/Davranış)	47
2.2.2.2.2. Telkinle Güdüleme.....	48
2.2.2.2.3. Entelektüel Uyarım	49
2.2.2.2.4. Bireysel İlgi.....	50
2.2.2.3. Etkileşimsel Liderlik	51
2.2.2.3.1. Koşullu Ödül.....	54
2.2.2.3.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif/Pasif)	56
2.2.2.3.3. Laissez-faire Liderlik	57
2.2.3. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	58
2.3. Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	64
2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları.....	69
2.3.1.1. Katkı.....	69
2.3.1.2. Bağlılık.....	69
2.3.1.3. Etki	70
2.3.1.4. Profesyonel Saygı.....	70
2.3.2. Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimi.....	71
2.3.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	74
2.3.4. Ara Değişken Olarak Lider-Üye Etkileşimi.....	79
3. YÖNTEM.....	82
3.1. Araştırma Modeli.....	82
3.2. Evren ve Örneklem.....	85
3.3. Veri Toplama Araçları.....	87
3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	88
3.3.2. Lider - Üye Etkileşimi Ölçeği	89
3.3.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	90

3.3.4. Paternalistik Liderlik Ölçeği	94
3.4. İşlem ve Kullanılan Analizler	95
4. BULGULAR	96
4.1. Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon ve Varyans Analiz Bulguları.....	96
4.2. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri	105
4.2.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	106
4.2.2. Liderlik Tarzlarının Lider Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi	113
4.2.3. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	121
4.2.4. Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü	124
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	129
5.1. Sonuç ve Tartışma	129
5.2. Öneriler.....	146
KAYNAKLAR.....	150
EKLER	181
ÖZGEÇMİŞ	187

KISALTMALAR LİSTESİ

Bnb.: Binbaşı

DL: Dönüşümsel Liderlik

EL: Etkileşimsel Liderlik

Kh.: Karargâh

LMX/ LÜE: Lider-Üye Etkileşimi

MLQ : Çok Faktörlü Liderlik Anketi

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

PL: Paternalistik Liderlik

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

Tğm.: Teğmen

Ütğm.: Üsteğmen

Yb.: Yarbay

Yzb.: Yüzbaşı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Liderlik Yaklaşımları ve Tarihsel Gelişimi.....	30
Tablo 2.2: Günümüzün Öne Çıkan Liderlik Tarzları.....	34
Tablo 2.3: Paternalistik Liderlik Tanımlamaları.....	38
Tablo 3.1: Örneklemenin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	86
Tablo 3.2: Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçek Soru Sayıları	88
Tablo 3.3: ÖVD Ölçeğinin DFA Sonuçları	89
Tablo 3.4: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin DFA Sonuçları	90
Tablo 3.5: Dönüşümsel Liderlik DFA Sonuçları.....	91
Tablo 3.6 : Etkileşimsel Liderlik DFA Sonuçları	92
Tablo 3.7: Etkileşimsel Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları	93
Tablo 3.8: Paternalistik Liderlik DFA Sonuçları.....	94
Tablo 4.1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	96
Tablo 4.2: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri	97
Tablo 4.3: Demografik Özelliklere Göre Liderlik Tarzlarının Ortalamaları.....	99
Tablo 4.4: Demografik Özelliklere göre ÖVD Ortalamaları	101
Tablo 4.5: Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları(Eğitim-ÖVD).....	103
Tablo 4.6: Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları(Kuvvet-ÖVD).....	103
Tablo 4.7: Demografik Özelliklere göre LÜE Ortalamaları	104
Tablo 4.8: Paternalistik Liderlik Tarzının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	107
Tablo 4.9: Dönüşümsel Liderlik Tarzının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	108
Tablo 4.10: Etkileşimsel Liderlik Tarzının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	109
Tablo 4.11 Paternalistik Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)	110
Tablo 4.12: Dönüşümsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)	111
Tablo 4.13: Etkileşimsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)	112
Tablo 4.14: Paternalistik Liderlik Tarzının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	114

Tablo 4.15: Dönüşümsel Liderlik Tarzının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	115
Tablo 4.16: Etkileşimsel Liderlik Tarzının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	116
Tablo 4.17: Paternalistik Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)	118
Tablo 4.18: Dönüşümsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)	119
Tablo 4.19: Etkileşimsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)	120
Tablo 4.20: Lider-üye etkileşiminin, ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	122
Tablo 4.21: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise).....	123
Tablo 4.22: Paternalistik Liderlik ile ÖVD Arasında, Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=538).....	125
Tablo 4.23: Dönüşümsel Liderlik ile ÖVD Arasında, Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=538).....	126
Tablo 4.24: Etkileşimsel Liderlik ile ÖVD Arasında, Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=538).....	127
Tablo 5.1 Araştırma Hipotez Sonuçları	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 : Araştırma Ana Tasarım ve Süreci. 82

Şekil 3.2 :Araştırma Modeli. 83



GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Nazmi ŞAHİN
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İşletme
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora - Mayıs 2016.

SİLAHLI KUVVETLERDE UYGULANAN LİDERLİK TARZLARI İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; silahlı kuvvetlerde uygulanan liderlik tarzları ile lider-üye etkileşim (LÜE) kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki lider üye etkileşiminin aracılık rolü ile birbirlerine olan etkilerini araştırmaktır. Çalışmada liderlik tarzlarından paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini 538 silahlı kuvvetler personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, IBM SPSS - 22 Paket Programı ve LISREL 8.80 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği maximum likelihood” hesaplama yöntemi ile oluşturulan kovaryans matrisi üzerinden LISREL 8.80 programı ile test edilmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre silahlı kuvvetler personelinin ÖVD sergileme tutum puanının yüksek olduğu ve liderlik tarzları içerisinde ÖVD ile paternalistik liderlik tarzının en yüksek ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda komutanların liderlik tarzlarının ÖVD ve LÜE üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu, ayrıca lider-üye etkileşiminin, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. LÜE aracılık rolüne ilişkin yapılan analizler neticesinde paternalistik liderlik ve dönüşümsel liderlik tarzları ile ÖVD arasında LÜE’nin tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer taraftan etkileşimsel liderlik tarzı ile ÖVD arasında ise LÜE’nin kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulguları elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), Liderlik Tarzları, Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Lider Üye Etkileşimi (LÜE).

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Nazmi ŞAHİN
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervisor : Yrd. Doç. Dr.Sezer Cihan GÜNAYDIN
Degree Awarded and Date : Doctorate - May 2016

ANALYSIS OF THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES APPLIED IN THE ARMED FORCES AND THE QUALITY OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the impact of leadership styles applied in the Armed Forces and the quality of leader-member exchange(LMX) on subordinates' organizational citizenship behavior(OCB). It also aims to investigate the mediating role of the leader-member exchange between the leadership style perception and the organizational citizenship behavior and the interaction between them.

In the research, paternalistic leadership style, transformational and transactional leadership styles are discussed. The research population consists of 538 the Armed Forces active duty personnel. The research data has been analyzed using IBM SPSS-22 and LISREL 8.80. Exploratory and confirmatory factor analysis have been performed in order to determine the validity of the scales used in the research. The validity of the scales has been tested by use of the covariance matrix generated by maximum likelihood estimation method of LISREL 8.80. Cronbach's alpha reliability coefficient has been preferred for internal consistency coefficient of the scales.

Research findings have demonstrated that the Armed Forces personnel has high levels of OCB display, and paternalistic leadership style has the most significant correlation with OCB among all leadership styles. The hierarchical regression analysis revealed that commanders' leadership styles have significant and positive impact on OCB and LMX; in addition, LMX has a significant impact on the OCB of subordinates. Besides, the analysis of LMX's mediating role has resulted that it has statistically significant influence between the paternalistic leadership and transformational leadership style and OCB whereas LMX's partial mediating role is statistically significant between transactional leadership style and OCB.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Leadership Styles, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX).

1.GİRİŞ

Günümüzde değişimin çok hızlı yaşandığı çalışma ortamlarında yönetim labirentindeki her şey açık seçik olarak belli olmadığından, liderlerin her türlü konuyu kendilerinin öngörebilmesi veya hissedebilmesi gerekmektedir. Bunu başarabilmek ise liderlerin biçimsel yapı, sistem ve davranışlar haricinde biçimsel olmayan olgulara da dikkat etmesi ile mümkün olabilmektedir. Çalışma ortamlarındaki bu biçimsel yapı, sistem ve davranışlar aslında buz dağının görünen kısmını; biçimsel olmayanları ise buzdağının suyun altındaki kısmına benzetilebilir. Dolayısıyla, liderler için önemli olan buzdağı örneğindeki suyun altında kalan kısmını temsil eden örgütün biçimsel olmayan yönüdür (Koçel, 2003;509). Örgütsel vatandaşlık davranışının da, örgütün biçimsel olmayan yani buz dağının görünmeyen kısmını oluşturduğu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir. Örneğin; bu kapsamda iş arkadaşlarına yardım etmek, geçici ve basit sorunlarla ilgili şikâyet etmemek, sorumluluk alanını temiz ve düzenli tutmak, örgütün faaliyetlerini desteklemek ve olumlu konuşmak, kişiler arası çatışmaların en aza indirildiği, daha katlanılır bir iklim oluşturma yolunda çaba harcamak ve örgütün kaynaklarına sahip çıkmak gibi davranışlar sayılabilir (Bateman ve Organ, 1983:587-589).

Bu tanımlamadan hareketle yönetim labirentlerinde yol gösterici olacak liderler ve onların takipçisi olan üyeler arasındaki ilişkiler örgütlerin başarısında ve başarısızlığında birincil faktördür. Araştırmalar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına hem dolaylı hem de doğrudan etkisinin olduğunu göstermektedir (Nguni, Slegers ve Denesen, 2006). Çünkü liderlik bir süreç olup lideri, astları ve iki grup arasındaki lider-üye ilişkisini kapsamaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, lider ile astlar belirli ekonomik özendiriciler (örneğin takdir, ücret artışı, terfi gibi) ile gelecekte ortaya çıkacak belirsiz birtakım yükümlülüklerin (örneğin ilişkinin güçlenmesi gibi) değişimini kapsayan bir sosyal tabanlı ilişki geliştirir.

Silahlı Kuvvetler de her kurum gibi günümüzün en değişmez gerçeği olan sürekli değişimin etkisi altındadır. Bu sürekli değişim ise geleceğin askeri liderinden sosyal, ekonomik, kültürel ve en önemlisi de teknolojik boyutlarıyla büyük beklentiler içerisindedir. Şüphesiz bu tür teknolojik gelişmeler durmayacak ve yeni oluşumlar artarak devam edecektir. Gelişen teknolojiyi muharebe alanında kullanabilen komutanlar başarılı olacak, bunlardan istifade edemeyenler ise hüsrana uğrayacaklardır. Çoğunlukla teknolojide meydana gelen büyük gelişmeler neticesinde harp silah ve araçlarını, harp teknik ve taktiğine uygun olarak kullanmanın yanında ve bu sistemlerin esas ve asil unsuru olan insana liderlik etmek olarak belirtilebilir.

Yani teknolojiye ve diğer tüm faktörlere rağmen liderlik sanatını öğrenmiş, anlamış ve uygulayabilen komutanlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen personele sahip silahlı kuvvetler başarılı olurken, diğerleri başarısızlığa mahkûm olacaklardır.

1.1. Problem Durumu

Şiddetin, insan doğasının bir parçası olduğu genel olarak kabul görmüş bir husustur. Harp ise, şiddetin en yıkıcı ve topyekûn tezahürünü teşkil eder. Güç ve çatışma kuramına realist bakışın öncülerinden Thomas Hobbes, insanı diğer bir insanın kurdu olarak tanımlarken, yalnızca iki birey arasındaki şiddetin değil, uluslararası düzende “doğal hâl” olarak adlandırdığı bir anarşinin ve bunun sonucu olan sürekli bir çatışmanın varlığına dikkat çekmiştir (Nye, 2009: 36). Gerçekten de, ihtiyaçların sonsuz, kaynakların kısıtlı olmasına rağmen mükemmele ulaşmak için verilen mücadeleler insanları çatışmaya götürmektedir. İnsanlık tarihinin bilinen son 3500 yılında, savaşız geçen dönemler 275 yıl civarındadır (Uşaklı, 2007: 15).

Tarihi, insanlık tarihi kadar eski olan savaşta kullanılan doktrinler, teknikler, düzenler, silah ve teçhizatın yanı sıra bunu kullanacak olan lider ve nitelikli personel en önemli bir kuvvet çarpanıdır. İşte binlerce yıllık harp tarihi incelendiğinde kuvvet çarpanı olan liderler ile uygun muharebe taktik ve teknikleri ile sevk idare edip liderlik ettikleri askerleri arasında koparılamaz bir bağ vardır. Bu bağın başarıya ve zafere dönüşündeki ilişki ve birbirleri üzerindeki etkileri tam olarak açıklanabilmiş değildir. Bu çerçevede bu tezin problemi, daha önce bazı çalışmalarda liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmiş olmakla birlikte bu ilişki hem liderlik

tarzlarının hemde örgütsel vatandaşlık davranışının öne çıktığı askeri bağlamda bir çalışma yapılmamış olmasıdır.

Organ (1988) tarafından "iyi asker davranışı/sendromu" şeklinde tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt tarafından sadece biçimsel olarak belirlenen ödül sistemi değil, bütün ödül-ceza sisteminin içerisinde birebir olarak belirtilmeyen, fakat örgüt bütüncül olarak değerlendirildiğinde tüm fonksiyonlarını verimli, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir şekilde yerine getirmesini sağlayan, gönüllülüğe dayalı olan davranışlardır (Ünal, 2003). Bir askerin, silahlı kuvvetlerin yönerge ve talimatlarında belirlenen görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek, tevdi edilen görev ve sorumluluktan daha fazlasını kendiliğinden yapması olarak tanımlanabilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışı; liderlik tarzları, lider-üye etkileşimi ve kişilik özellikleri gibi kavramlarla (Podsakoff ve Organ, 1990) yakından ilişkilidir. Sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderlik tarzları arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ve bu süreçte bu kavramlara ilave olarak lider ile üye arasındaki ilişkinin niteliğinin de önemli olduğunu göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996).

Askeri dokümanlarda muharebe gücünün unsurları askeri manevra, ateş gücü, beka ve liderlik olarak sayılmaktadır. Liderlik muharebe gücünün başarı ile kullanılması için bir ön şartlardan birisidir. Liderlik olmadan istenilen sonuca ulaşmak ve diğer üç muharebe gücü unsurunu sinerji oluşturacak ve yeterli etkiyi sağlayacak şekilde kullanmak çok zordur. Harp tecrübeleri bizlere göstermektedir ki, birliğiyle bir bütün olmuş komutanlar başarıya daha yakındır. Komutanın birliğiyle tek vücut olabilmesi ise onun liderlik tarzına bağlıdır. Buradan hareketle araştırmada üzerinde durulacak konulardan biriside, daha fazla çaba sarfeden, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen personele, yüksek performanslı birliklere sahip olabilmek ve zor koşullar altında birliğini başarıya ulaştırabilmek için bir komutanın sergileyeceği liderlik tarzının tespit edilmesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkileşim içerisinde olduğu düşünülen liderlik tarzlarına yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde pek çok çalışmalar yapılmasına rağmen literatür incelendiğinde bu çalışmanın konusu olan paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği birlikte ele alarak inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin bu liderlik tarzlarına göre ne düzeyde değiştiğinin tespit edilmesi problemlerden bir diğeridir.

Liderlerin en öncelikli görevi örgütte insanların etkileşimini ve bu etkileşimin örgüt amaçları doğrultusunda işlerliğini sağlamaktır. Lider ve üye arasındaki kaliteli bir etkileşimin duygusal bağlılığı yansıtmasının yanında lider-üye ikilisini karşılıklı beklentiler içerisine girmesinden dolayı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında lider üye etkileşiminin etkili bir aracılık rolü olabileceği kabul edilmektedir (Wang ve diğ., 2005).

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışının ehemmiyeti ve etkinlik açısından gerekliliği örgütler için kanıtlanmış olsa da farklı örgütlerde sergilenebilen farklı davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebileceği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik yapılan çalışmaların büyük bir kısmı bankacılık, sigortacılık gibi sektörlerde gerçekleştirilmiştir. Özellikle askerlik, silahlı kuvvetler ve bu silahlı kuvvetlerin belkemiği olan ve yaptıkları görevlerin çoğunluğu görev tanım formlarında bulunmayan subaylar örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları açısından önemli olmakla birlikte üzerinde çok az bir çalışmanın yapıldığı alanı temsil etmektedir.

Liderlik, bir ordunun savaşa ve zafere ulaşma yeteneği açısından en gerekli unsuru olarak kabul edilmektedir. Komutanların sergileyeceği liderlik tarzları ile algılanan liderlik davranışlarına bağlı olarak astların sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışlarının harplerin dönüm noktalarını ve sonucunu dahi etkileyeceği değerlendirilmektedir. Tarih, muharebe ortamında sergilenen etkili liderliğin ve astların sergiledikleri rol davranışların yanı sıra sergilenen davranışların muharebenin ve hatta bütün bir milletin kaderini değiştirdiğinin örnekleriyle doludur.

Liderlik sürecinde lider belirli bir liderlik tarzı sergilemektedir. Ancak sergilenen bu liderlik tarzı, çeşitli nedenlerle liderin her astıyla ayrı ayrı olarak geliştirilen iletişim ve etkileşimde farklı şekillerde ifadesini bulmakta; her bir etkileşim düşük veya yüksek nitelikli olmaktadır (Omar ve diğ., 2009). Ayrıca; etkileşim odaklı olarak gelişen lider-üye arasındaki sürecin astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyebileceği kabul edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Omar ve diğ., 2009).

Bu bağlamda çalışmanın amacı; silahlı kuvvetlerde uygulanan liderlik tarzları ile lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine etki eden lider üye etkileşiminin liderlik tarzları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracılık rolü ile birbirleri arasında olan etkilerini araştırmaktır. Yani kavramsal olarak liderlik tarzlarından paternalistik, dönüşümsel veya etkileşimsel liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşim, lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ile liderlik tarzları arasındaki aracılık rolü incelenmiştir.

Harp ortamı göz önüne alındığında, astlarının savaşma azmini, bedeni kondisyonunu, verilen emirlerin doğruluğuna duydukları inancı ve her koşul altında savaşma iradelerini sürekli yüksek seviyede tutmak tüm komutanlar için bir zorunluluktur. Buna paralel olarak, komutanların barış ortamından başlayarak astlarının moralini, cesaretini, eğitim ve harbe hazırlık seviyesini de yüksek bir seviyede tutması gerekmektedir. Komutan günlük faaliyetlerinde yüksek performans elde etmek, astlarında yüksek değerler uyandırabilmek ve bunların kalıcılığını sağlamak için astları ile nitelikli etkileşim kurabilmeli ve uygun liderlik tarzları sergileyebilmelidir. Nitelikli bir lider üye etkileşim süreci oluşturarak astların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerini artırmaya yönelik hangi tür liderlik tarzı tercih edilmesi gerektiğinin ortaya çıkarılması bu çalışmanın önemini ifade etmektedir. Dolayısıyla silahlı kuvvetlerde komutanlar ve astları arasında oluşan bağın başarıya dönüşümünü açıklamaya yönelik olabilecek kavramlar ve bu kavramların birbiri arasındaki ilişki ve etkiler bu tezin bir amacıdır. Bu kavramların ise örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik tarzları ve lider üye etkileşimi olabileceği farz ve kabul edilmiştir.

Bu çalışmayı önemli kılan diğer bir husus ise; bir kurum olarak silahlı kuvvetler, yüksek düzeyde motive olmuş ve yetenek sahibi askerler yetiştirme ve muhafaza etme ihtiyacı içinde olmasıdır. Bu durum, askerin savaş ortamı için kendisini barış şartlarından itibaren yetiştirmesinden ve yürüttüğü hizmetin doğasından kaynaklanmaktadır. Yurdunu savunmak üzere, gerektiğinde canını ortaya koymak, askeri faaliyetler, tatbikatlar, çatışmalar, yüksek olmayan ücretler ve sosyal kısıtlar askerliği kendine özgü bir meslek haline getirmiştir. Bu özellikleri dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik ve lider üye etkileşimi silahlı kuvvetler için önemlidir (Tremble ve diğ., 2003: 167-168; Karrasch, 2003: 225).

Araştırma, bir personelin barış şartlarında liderlik tarzının tespit edilmesi ile gelecekte olması muhtemel bir harp ortamında gösterebileceği muharebe performansı hakkında, bu günden öngörüle bulunmayı mümkün kılacak olması yönünden önemlidir. Bu kapsamda bu çalışmayla; komutanların lider üye etkileşiminin kalitesine önem vermeleri, kendileri ve çalışanları açısından kaliteli bir ilişkinin varlığının önemini idrak etmeleri, bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumsuzluklar yaşamamaları için lider üye etkileşiminin en yüksek olduğu ve astlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif yönde etkilendiği bir liderlik tarzına ulaşılması hedeflenmektedir.

Harp koşullarında hiç şüphe yoktur ki, her liderin görevi belirsizliği ve şiddeti yönetmek olacaktır. Şiddeti yönetmek her seviyedeki komutan için astlarının tüm koşullar altında sonuna kadar kendilerini takip etmelerini sağlayacak liderlik becerilerini gerekli kılar. Bu liderlik becerilerinin de savaş ortamında etkili olabilmesi için barış ortamından itibaren geliştirilmesi gerekmektedir. Tarihten biliyoruz ki, savaş ortamında komutanlar kimi zaman astlarına ölüm emri vermişlerdir. Lider niteliği olmayan, sırf yönetici yanı sıra bir komutanın vereceği ölüm emrine astının vereceği tepki ile lider nitelikli komutanın vereceği emre astlarının vereceği tepki arasındaki fark, üzerinde düşünülme değerlidir. Silahlı kuvvetlerin uzun dönemde güçlü, caydırıcı ve etkin bir ordu olabilmesi için nitelikli insan gücü ile bu gücün yetiştirilmesine olan bu ihtiyaç halen önceliğini korumakta ve kalitenin artırılması ihtiyacı da süreklilik arz etmektedir. Dolayısıyla bunun içinde silahlı kuvvetlerin kendisini değişen şartlara göre yenileyebilen, gelişime açık, üretken ve nitelikli liderlere sahip olmasıyla mümkündür. Çünkü liderler, temel amaç ve hedefleri astlarına aktarmakta, yol ve yöntemler göstermekte ve onlara kazanma istek ve azmini aşılamaktadırlar (Kane ve Tremble, 2000: 138).

Sürekli bir dönüşüm içerisinde olan harp insanlık tarihi kadar eskidir. Harbin değişim ve dönüşümünde değişmeyen en önemli dinamiklerden biri de liderliktir. Her ne kadar günümüzde ülkeler baş döndürücü bir hızla teknolojilerini geliştirmek için büyük bir yarış içinde olsalar da insan faktörü her zaman ki önemini korumaktadır. Merkezinde insanın yer aldığı liderlik ve çağın gereklerine uygun liderlik tarzlarının silahlı kuvvetler için hayata geçirilmesi aynı zamanda silahlı kuvvetler çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışının güçlendirilmesi organizasyonun başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, silahlı kuvvetlerde uygulanan liderlik tarzları ile lider

üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesi bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamında temelde silahlı kuvvetlerde görev yapan subayların örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmektedir. Bu davranışları etkileyen faktörlerin bir bölümü dışarıda bırakılmakta ve yalnızca komutanlarının liderlik tarzları (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ve astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ile komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider üye etkileşiminin rolü araştırılmaktadır. Bu kapsamda;

Araştırma elektronik ortamda ve yüz yüze ulaşılabilen subaylar ile sınırlıdır.

Silahlı kuvvetlerde görev yapan subayların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, Komutan-ast etkileşimi ile paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları arasındaki etki ve ilişkilerin belirlenmesi ile sınırlıdır.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, veri toplama araçlarının uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Bu zaman dilimindeki olaylar, süreçler ve personele etkileri değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

Araştırmanın veri toplama araçları ve bunlara verilen yanıtlara ilişkindir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Bu araştırmada ankete katılanlar, liderlik tarzları, lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin anket sorularını anlamlı bir biçimde yanıtlayabilecek örgütsel-davranışsal bilgiye sahiptirler.

2. Araştırmaya katılanlar veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yaptıkları ve anketlere doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

3. Ankette yer alan liderlik boyutları evrensel liderlik boyutlarını temsil etmektedir.

4. Ankette yer alan ÖVD boyutları evrensel ÖVD boyutlarını temsil etmektedir.

5. Ankette yer alan LÜE boyutları evrensel LÜE boyutlarını temsil etmektedir.

1.5. Araştırmada Öne Çıkan Tanımlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD): İstek ve gönüllülüğe dayanan, açıkça resmi ödül-ceza sistemi içerisinde tanımlanmayan ve örgütün resmi olarak belirlediği görev tanımlamalarının ötesine geçerek istenenden daha fazlasının yapıldığı ve etkili bir şekilde örgütün işlevlerini yürütmesini destekleyen ferdi davranışlardır (Acar, 2006; Bateman ve Organ, 1983; Çetin,2011; Ehrhart, 2004; Organ, 1990; Ortiz, 1999; Özdevecioğlu, 2003).

Paternalistik liderlik: Paternalistik liderlik, liderin astlarını bir aile üyesi gibi değerlendirerek bireysel ve örgüt performansına katkı sağlamak üzere iş ve özel hayatlarına rehberlik ettiği ve örgütsel bağlılığı artırmaya çalıştığı bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır (Gelfand, Erez ve Aycan., 2007: 489).

Dönüşümsel liderlik: Örgütün vizyon ve misyonunu başarmak amacıyla astların düşünce, davranış ve kabullerinde değişiklikler yapılmasını sağlayarak liderin vizyonuna ulaşma yönünde bağlılık oluşturma sürecidir. (Kent ve Chelladurai, 2001).

Etkileşimsel liderlik: Karşılıklı bir beklenti ilişkisine dayanan ve liderin beklentileri ile astların bu beklentiler karşılandığında ne elde edeceğini, görevin başarıyla tamamlanması karşılığında ise ekonomik ödüller sağlamasını kapsayan liderlik tarzıdır (Omar ve diğ., 2009).

Lider-üye etkileşimi(LÜE): Lider ve astları arasında karşılıklı sorumluluk anlayışı temelinde güven ve saygı ile görev bilinci olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2008).

1.6. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın genel konusu silahlı kuvvetlerde uygulanan liderlik tarzları ile lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin incelenmesidir. Dolayısıyla konu açısından araştırmanın kapsamı genel olarak liderlik tarzlarından paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik, lider ast arasındaki etkileşim kalitesi ve bunların astların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerine etkileridir.

Bu bölümde kısa bir giriş müteakip çalışmanın neden yapıldığının dayanakları olan araştırmanın problemi, amacı ve önemi, soru ve hipotezleri, sınırlılıkları,

varsayımlar ve araştırmada öne çıkan temel kavramların kısaca tanımları ile kapsamı açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise kavramsal çerçeve ve literatür başlığı altında öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı incelenirken örgütsel vatandaşlık davranışının ayrıntılı tanımlaması ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler ile alt boyutları ele alınmıştır.

Müteakiben liderlik ve liderlik yaklaşımları ile ilgili kısa bir girişi müteakip araştırmanın konusu olan liderlik tarzları incelenmiştir. Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları alt boyutları ile ele alınmıştır. Liderlik tarzlarının incelenmesini müteakip liderlik tarzlarının (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Liderlik tarzlarından sonra lider-üye etkileşimi ile alt boyutları açıklanmıştır. Sonrasında lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkisi ile birlikte lider üye etkileşiminin aracılık rolü ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde Yöntem kapsamında öncelikle araştırmanın modeli anlatıldıktan sonra örneklem açısından kapsamı verilmiştir. Araştırmanın kapsamını silahlı kuvvetlerdeki subaylar oluşturmuştur. Veri toplama araçları olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, lider - üye etkileşimi ölçeği, çok faktörlü liderlik ölçeği ve paternalistik liderlik ölçeği kullanılmış ve bu bölümde ölçekler hakkında bilgi verilerek araştırmada yapılan işlem ile kullanılan analizler anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise tanımlayıcı istatistik, korelasyon ve varyans analiz bulgularını müteakip regresyon analizi bulguları yapılarak hipotez testleriyle kavramlar arasındaki etkileşimler bulunmuştur.

Araştırmanın sonuç bölümünde ise çalışmadan elde edilen genel sonuçlar ile bu sonuçların yorumları, alanına katkısı, bu konuda çalışmak isteyenlere yol göstermek için yapılan çalışmalardan başlangıçta belirlenen hedefe ne kadar ulaşıldığı ve ileriye yönelik çalışmalar için öneriler belirtilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Nitelikli insan gücü; örgütlerin verimliliğinin artırılması, etkinliğinin sağlanması ve sürdürülmesi için yeni teknolojiler, teknolojik araç-gereçler, elektronik sistemler ve yöntemleri kullananlar olması nedeniyle temel faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle nitelikli insan gücünü yetiştirebilmek ve istihdam edebilmek tüm dünyanın ve silahlı kuvvetler dahil bütün kurum, kuruluş ve işletmelerin problemidir. Silahlı kuvvetler güvenliği sağlamakla sorumlu olmasından dolayı; silahlı kuvvetlerin nitelikli insan gücü olarak hazır olmaması, ülkenin ve milletin hazır olmaması anlamına gelecektir. Bu nedenle çeşitli örgütlerden çok silahlı kuvvetlerin sürekli olarak gelişen ve değişen şartlar altında hazır olabilmesi amacıyla görev tanım formlarındaki görevleriyle sınırlı kalmayan nitelikli insan gücüne de ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu insan gücünün görev tanım formlarındaki biçimsel iş/görev tanımlarıyla sınırlı kalmayarak gönüllü olarak örgüte sağladıkları katkı ve sergiledikleri olumlu davranışlar örgütsel çalışmalar ile ilgili literatürde son yıllarda sıkça vurgulanmakta ve ön plana çıkarılmaktadır. İşte bu davranışlar günümüzde örgütsel vatandaşlık davranış kavramı altında toparlanmış ve ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından "ekstra rol davranışı" olarak isimlendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan, ancak; çalışanların örgüte katkı yapma konusunda istekli olmaları ve işbirliği içinde hareket etmeleri ile mümkün olan davranışlardır (Ortiz, 1999). Benzer şekilde Katz ve Kahn'a göre örgütün işlevselliğini devam ettirebilmesi, çalışandan bir gereklilik olarak talep edilmesi mümkün olmayan ekstra rol davranışlarına bağlıdır. Bu davranışlar; görev tanım formları içinde bulunmamasına rağmen örgütün hedeflerine ulaşabilmesine katkı sağlar.

Organ ve Bateman, Chester Barnard ile Katz ve Kahn'ın görüşlerini temel alıp bunları genişleterek "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını tanımlamıştır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Organ ve Bateman'ın tanımlamalarına uygun olarak birçok araştırmacı tarafından da tekrar tekrar tanımlanan örgütsel vatandaşlık

davranışı; istek ve gönüllülüğe dayanan, ifa edilemediği takdirde cezalandırmayı veya ifa edildiğinde ise ödüllendirmeyi gerektirmediği gibi açıkça resmi ödül-ceza sistemi içerisinde tanımlanmayan ve örgütün resmi olarak belirlediği görev tanımlamalarının ötesine geçerek istenenden daha fazlasının yapıldığı ve etkili bir şekilde örgütün işlevlerini yürütmesini destekleyen ferdi davranışlardır (Acar, 2006; Bateman ve Organ, 1983; Çetin,2011; Ehrhart, 2004; Organ, 1990; Ortiz, 1999; Özdevecioğlu, 2003).

Aslında Organ (1988) tarafından “*good soldier syndrome*” “iyi asker sendromu veya davranışı” olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı, özünde askeri bir ortamın gerekliliği olarak ortaya çıkan ve genele yayılan bir davranıştır. Bu da aslında insanların zorluklar, problemler ve belki de ölüm tehdidi altında birlikte tehlikelerden korunma, hayatta kalma ve hayatlarını birlikte sürdürme mücadelesinin bir gereği olarak “iyi asker sendromu” olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla insanların sorumluluklarını başarmak için birbirlerine duydukları ihtiyaç, birbirlerini koruma ve kollama gereği olarak herhangi bir ödül veya ceza beklentisi olmadan, kimi zaman daha fazla iş yükü aldığı, daha fazla işbirliği içinde hareket ettikleri ve içlerinden gelecek rollerinin ötesinde sergileyebildikleri davranış şekilleri olarak tanımlanabilir. Bu davranışlara örnek olarak; arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda yardım etmek, itaat etmek, şikâyet etmeden her türlü zorluğa tahammül etmek, kişilerarası çatışmaların etkisini azaltarak daha katlanılır bir atmosfer oluşturma yolunda çaba harcamak, örgütün faaliyetlerini desteklemek ve olumlu konuşmak, sorumluluk alanını düzenli tutmak, örgütsel kaynakları korumak ve muhafaza etmek gösterilebilir (Bateman ve Organ, 1983; Çelik, 2007).

Bunların yanı sıra; örgütsel vatandaşlık davranışının özünde örgütün işleyişini bir şekilde engelleyen ve istenmeyen bozucu faaliyet ve davranışlardan koruma, çalışanların arasındaki uyum, koordinasyon ve işbirliğini artıma, huzur ortamı tesis ederek astların performansını ve örgütün verimliliğini artırma da amaçlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006:84).

Organ’a göre ÖVD'nin öncelikle gönüllük esasına dayanması, ödül sistemi içerisinde yer almaması ile personelin örgütün işleyişini desteklemesi olmak üzere üç temel özelliği vardır. (Yılmaz ve Giderler, 2007) Bunların haricinde aslında ÖVD'nin en önemli özelliği; liderlerin bu davranışların sergilenmesi için personelini zorlayamamaları ve personelin de bu davranışlar karşılığında herhangi bir beklenti içine girmemeleridir. Organ'a göre astlar tarafından sergilenen ÖVD liderler

tarafından dikkate alınır ve takdir, zam, terfi vb. gibi araçlarla ödüllendirilir (Çetin, 2011). Ancak bu davranışlar içten gelen davranışlardır ve kaynağı bireyin performans, motivasyon, aidiyet ve bağlanma ihtiyaçlarına dayanabilir (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Ayrıca, verilen ÖVD tanımlarında yer alan "istekli ve gönüllülük" ile "ödüllendirilmeyen davranışlar" ifadeleri halen beraberinde bazı tartışmaları da getirmekte ve üzerinde özellikle durulmaktadır.

Başka bir bakış açısına göre, ÖVD; itaat, sadakat ve katılım şeklinde üç bileşenden oluşur. Sadece itaat ve sadakat iyi vatandaşların resmi olarak tanımlanamayan davranışlarıdır. İtaat ve sadakatin zıddı olan davranışlar ise kasıtlı olarak örgütün yasal çıkarlarına zarar veren davranışlardır (Ahmadi ve diğ., 2010; akt. Ertürk, 2014). Bu tür zarar veren davranışlar bir şekilde örgüt tarafından tespit edildiğinde cezalandırılacağından olumsuz örgütsel vatandaşlık davranışları şeklinde yorumlanamaz. Zaten ÖVD'nin özünde gönüllülük yatmaktadır. Bu nedenle tanımlarda yer alan "gönüllülük esasına dayalı" kavramından; kişilerin kendi seçimlerine bağlı olarak, davranışın sergilenmesi veya sergilenmemesi durumunda herhangi bir yaptırımın, olumlu veya olumsuz motivasyon unsurunun yer almadığı, örgütle olan sözleşmede ya da görev tanım formlarında açıkça belirtilmediği davranışlar anlaşılmaktadır (Acar, 2006; Çelik, 2007: 112; Çetin, 2011; Ehrhart, 2004; Ortiz, 1999; Özdevecioğlu, 2003). Diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme, örgütü geliştirmeye yönelik yaratıcı öneriler sunma, gereksiz isteklerde bulunmama, seçimlere iştirak etme, sorumluluk alanını temiz ve düzenli bulundurma, herkesle iyi geçinme ve sürekli güler yüz gösterme örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir.

İşte, biçimsel örgütsel davranışların ve görev tanım formlarındaki görevlerin haricinde ve ötesinde, emirlere değil gönüllülüğe dayalı ekstra çabaları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde extra rol davranışlar, rol fazlası davranışlar, prososyal davranış, prososyal örgütsel davranış, sivil örgütsel davranışlar, örgütsel spontanlık (kendiliğindenlik) ya da sosyal örgüt davranışları gibi içerik olarak benzeyen farklı kavramlar kullanılmaktadır (Wagner ve Rush, 2000). Son dönemlerde ise bu davranışları tanımlayabilmek için genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının daha çok tercih edildiği görülmektedir (Acar, 2006; Basım ve Şeşen, 2006; Çetin, 2011; Podsakoff ve diğ., 2000; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Van Dyne ve Pierce, 2004). Ancak bazı farklılıklarına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı bu diğer benzer kavramlar arasında birçok ortak nokta mevcuttur (Purvonova, Bono ve

Dzieweczynsky, 2006). Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışını Organ'ın belirttiği özellikler dâhil olmak üzere diğer davranışlardan ayırdığı değerlendirilen şu özellikler sıralanabilir (Yılmaz ve Giderler, 2007, Çelik, 2007);

- ÖVD örgütün çalışanlarına yönelik vazife ve görev tanımlarının parçası değildir.

- ÖVD emre değil gönüllü ve isteğe bağlı davranışlardır.

- ÖVD kişinin içinde bulunduğu şartlara göre kendi takdir yetkisine ve inisiyatifine bağlı davranışlardır.

- ÖVD doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül-ceza sistemince dikkate alınmaz, bunların etkisiyle yapılan davranışlar değildir. Yaptırım uygulanmaz.

- ÖVD örgütün misyon ve vizyonuna ulaşmasına destek sağlayan davranışlardır.

- ÖVD ilave eğitimlerle geliştirilmesi söz konusu değildir.

- ÖVD'nin sınırları sübjektiftir.

- ÖVD örgütün işleyişi açısından önemlidir.

- ÖVD insani değerlerdir.

ÖVD'nin önemini açıklamaya yönelik olarak literatürde birçok araştırmacının çalışmasına rastlamak mümkündür. Bu akademisyenlerden Podsakoff ve MacKenzie' ye (1997) göre; ÖVD kavramı, personel verimliliğini artırmakta, kaynakların doğru amaç, araç ve faaliyet için doğru bir şekilde kullanılmasına ve örgütte koordinasyonun sağlanmasına, çalışma ortamının huzurlu ve ahenkli hale getirilmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütte işini daha iyi yaparken daha yaratıcı, uyumlu ve üretken personelin kalmasına yardımcı olmaktadır. Hatta bu özelliklere haiz yeni personelin işe alımı konusunda da fikir vermektedir (Motowidlo, 2000: 125). Bunların yanı sıra ÖVD kavramına yönelik teoriler göz önünde tutularak çalışanların ÖVD sergileme nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2006: 54).

- Astlar, liderlerinden adalet ve eşitlik algıladıkları, çalışma ortamındaki atmosfer ile mevcut uygulamalardan memnun oldukları sürece örgüte ve liderlerine karşı olumlu tutum geliştirebilirler. Bunun neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine girebilirler.

- Astların örgütteki psikolojik sözleşmeyi olumlu algılama durumunda, örgütsel vatandaşlık sergileme seviyesinin yüksek olması beklenebilir. Çünkü psikolojik

sözleşme gereği çalışanlar, örgüt içerisinde herkesle iyi geçinir ve örgütün faydasına yönelik davranış sergileyerek örgütünü destekleyebilir.

- Astlar; sergileyecekleri ÖVD sonucunda, sosyal onay alarak kendilerini kabul ettireceklerine inanırlarsa ÖVD sergileyebilirler.

- Astlar sergileyecekleri iyi davranışların ileride karşılıksız kalmayacağını, kariyer evreleri boyunca bir şekilde karşılıklarına olumlu şekilde çıkacağına inanırlarsa ÖVD sergileyebileceklerdir. Yani astların iyi bir istikbal beklentisi ile doğru orantılıdır.

- Astlar tarafından herhangi bir iş, faaliyet ve davranışı yerine getirilmesi gereken açık veya kapalı görevlerinden biri olarak algılıyorlar veya görev tanımlarını tamamen bilmiyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecektir.

- Astlar sahip oldukları kültür, gelenek, görenekleri ile aile terbiyelerinden dolayı ÖVD sergileyebilirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, hem bireyler hem de örgütler için olumlu etkisi olan ve olumlu yönde sonuçlara yol açan bir davranış şekli olarak dikkat çekmektedir (Köksal, 2012). Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iş tatminini, sorumluluk almasını, dayanışmasını, işbirliği yapma eğilimini, kararlara katılma konusunda gönüllü olmasını kolaylaştırırken; örgütün yenileşmesini, çevreye uyum sağlamasını, kaynaklarının aktarımını, hizmet kalitesini, örgütsel verimliliğini, performansını ve etkinliğini artırmaktadır (Hassan, 2011: 121).

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içindeki sosyal ve yönetsel çarkların aşınmasını veya kırılmasını engelleyerek, verimlilik ve etkinliği artırarak, örgütün işlevselliğinin artırılmasına katkı sağlayarak desteklemekte, dolayısıyla performansın artırılmasında aslında kilit bir rol oynamaktadır. Varlığı liderler tarafından hissedilmeyebilir ancak yokluğu veya azlığı örgütün geleceğini değiştirebilir. Bundan dolayıdır ki örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireye, gruba, örgüte, topluma ve belki de tüm insanlığa olan olumlu katkıları ve etkileri yapılan birçok çalışmada ortaya konulmaktadır ve konulmaya da devam edilecektir (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000; Çelik,2007).

Sonuç olarak ÖVD; çalışanların kendilerine tevdi edilen görev/iş tanımlamalarını aşarak, ödüllendirilme beklentileri olmadan, emir beklemeksizin zorunlu olmayan görevleri de yerine getirmelerini kapsar. Ancak, rol ve ekstra rol davranışlarının kişilerin içinde buldukları zaman, durum ve şartlar ile karşısındaki insanlar, görevler ve örgüte göre değiştiği ve bu davranışların aralarında net bir çizgi

olmadığı değerlendirmelerini de dikkate almak gerekir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 766).

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Silahlı kuvvetlerin etkinliğinin artması ve personelinin davranışları ile ilintisi olduğu değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili teorilerden sosyal değişim (takas/mübadele) teorisi, eşitlik teorisi ve lider-üye etkileşimi olmak üzere üç temel teori ele alınmıştır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Sosyal değişim teorisi, örgütte liderin adil davranışları neticesinde personelin vatandaşlık davranışları sergileyebileceği temeline dayanmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009). Burada önemli olan nokta sosyal değişimde aynı ekonomik değişim gibi geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler ortaya çıkarır. Fakat ekonomik değişimdeki gibi kazanımlar para ile ifade edilmez ve sosyal değişimde kazancın niteliği kesinlikle belli değildir (Varlı, 2014). Sosyal değişim teorisi, özünde en fazla ödül alma beklentisi ile güdülenmiş bir davranışın ekonomik modeli denilebilir (Deluga, 1994; akt. Zengin, 2011: 44). Bu teori, aynı zamanda beklenen karşılıklı değişimin ve kazanımların istenilen düzeyde olmaması durumunda tarafların sergileyebilecekleri davranışları, nedenleriyle birlikte algılamaya çalışan bir teoridir (Çelik, 2007). Kısaca sosyal değişim teorisinin temeli kazançtan ziyade ödüllendirme ile karşılıklı güven ve sevgi ortamını tesis etmektir. Tesis edilen bu karşılıklı güven ve sevgi ortamında ortaya çıkan karşılıklı destek ve arkadaşlık bu teorinin özel kazançları olarak kabul edilebilir (Blau, 1964: akt. Varlı, 2014: 42).

Eşitlik Teorisi, Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Bu teori iş görenlerin; işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri, bağlılıkları, yetenekleri, uyumlulukları, becerileri, destek görmeleri, itibarlarının korunması ve takdir edilme ihtiyaçları üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda bu teori, bireylerin örgüt içerisinde rol model olarak gördükleri diğer bireylerle kendilerini sürekli olarak karşılaştırması üzerinde durmaktadır. Kişiler böyle bir ortamda grubun çıktılarının yanı sıra kendi çıktıları ve grubun diğer üyelerinin çıktıları da takip etmektedir (Özdemir, 2005). Çalışan gösterdiği çabayı ve performansını kazandıkları ile karşılaştırır. Karşılaştırmanın sonucunda bir çaba-kazanç dengesi söz konusuysa örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme olasılığı yüksektir. Özetle bu teorinin odak noktası bireydir. Birey, lideri tarafından hak ettiğini değerlendirdiği bazı kaynak ve kazanımlar

kendine verilmediği, kendisine eşit davranılmadığı duygusuna kapıldığı anda örgüte katkı sağlamaz ve bunun neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemez faraziyesine dayalıdır. Dolayısıyla, eşit ve adaletli bir örgütün varlığını liderleri vasıtasıyla hisseden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi beklenmektedir (Organ, 1990).

Lider üye etkileşim teorisi, lider ile üye arasında etkileşimin gerçekteşebilmesi için karşılıklı güven ve desteğin, iş ilişkilerinin arkadaşça ve karşılıklı olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Yüksek kaliteli değişimde hem lider hem de üye bu kazançlı ilişkiden zevk almaktadırlar. Vizyonu, misyonu ve beklentileri farklı iki tarafın karşılıklı birbirlerine yardım etmesi ve desteklemesi durumunda ortaya çıkan etkileri irdeleyen bir teoridir. Lider üye etkileşim teorisi, astların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının sebeplerini, liderleriyle ilişkilerine bağlamakta ve bu ilişkinin derecesine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme seviyelerinin değişeceğini iddia etmektedir. Liderlerin çalışanları ile oluşturdukları olumlu bağlar, çalışanların performanslarında artış meydana getirmektedir (Çelik, 2007: 95). Lider üye etkileşimi liderlerin astlarıyla olan ilişkilerinin niteliğini yansıtmaktadır (Deluga, 1994: akt. Zengin, 2011:45).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörleri genel olarak kişisel, örgütsel, iş (görev) özellikleri ile liderlik şeklinde dört ana başlıkta toplamak mümkündür (Podsakoff ve diğ., 2000). Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanabilir.

Kişisel Özellikler: Çalışanların özellikleri verilen işi yapmasına veya sürdürmesine yönelik yaklaşımı belirleyen faktörlerden birisi olup moral, motivasyonları, tutum ve davranışları, demografik özellikleri, algıları, kişilikleri, yetenek ve farklılıkları kişisel özellikleri arasında sayılmaktadır. Çalışan özelliklerinde ilki genel duygusal "moral" faktörlerdir. Organ aslında moral faktörlerini liderlik tarzı ve lider desteği dâhil, örgütsel adalet, örgüte duyulan bağlılık ve personel tatmini ile ilgili algılamaların da arkasında duran faktör olarak görmektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer,1996). Ayrıca olumlu düşünen ve iyimser olan kişilerin çalıştığı örgütüne, liderine, işine, görevine ve arkadaşlarına inandığı ve güvendiği varsayılmaktadır (Samancı, 2006: 33). Atatürk'ün dediği gibi; "subay önce gönül ve güven kazanmalı, sonra arkasına aldığı askerlerinin moral gücünü takviye etmelidir."

Silahlı kuvvetler içinde liderin kişilik özellikleri ayrı bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu şekilde kişisel özellikleri olan personelin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme yatkınlıklarının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan kişilerin, içe dönük veya dışa dönük olmaları ve hayattan beklentileri, onların iş yapma şekillerini ve ne düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerini etkiler. İçsel motivasyon tutarlılığı yüksek olan kişiler, takım çalışmasına yatkın, yardım sever kişilerin işlerini diğerlerine göre daha aktif yaptıkları ve daha çok ÖVD gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Aktay, 2008; Başaran, 2008).

Çalışanların kıdem, makam, cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkilerini inceleyen birçok araştırmalar bulunmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) çalışanın demografik yaş cinsiyet, kıdemi gibi demografik değişkenlerin ÖVD ile ilişkisinin olmadığını ortaya koyarken; Ruble (1983), Kidder ve arkadaşları (2001) çalışmalarında, cinsiyetin çalışanların iş tanımlarını etkileyebildiğini, nezaket, anlayışlı olma gibi niteliklerin erkeklerden çok kadınlara özgü nitelikler olduğunu ve bunu ÖVD'yi etkileyebildiğini öne sürmüşlerdir. Diğer yapılan araştırmalar da çalışanların yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan güven ve bağlılıklarının da çoğunlukla arttığını (Turnipseed ve Murkison, 2000) belirtirken; Alotaibi (2001) ise, çalışanın kıdeminin ÖVD ile anlamlı bir ilişki içinde olmasına rağmen yaş değişkeninin ÖVD ile ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur. (Akt. Aktay, 2008: 81).

Örgütsel Özellikler: Örgütün formalleşme derecesi, esnekliği, grup bağlılığı ve algılanan örgütsel destek örgütün özelliklerini oluşturmaktadır. Olumlu örgütsel iklim ve kültür, çalışanları güdüleyecek ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlayacaktır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001) Çalışanların iş birliği ve koordinasyon içinde olması ÖVD'nin oluşmasını sağlamaktadır.

ÖVD'ye etki eden örgütsel faktörlerden bir tanesi de örgüt vizyonudur. Vizyon, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin ifadelere yansıtılarak kâğıda dökülmüş halidir. Bir vizyona sahip olan ve bu vizyona inanarak hayatına geçirmiş astlar daha çok çalışma eğilimi, daha çok çaba ve gayret göstermektedir. Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada çalışanların geleceği veya kurgulanan büyük resmi net olarak görebilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşımlardır (Keleş ve Pelit, 2009). Çalışanların yönlendirilmesi ve onlara ortak bir vizyon ve hedef verilmesi onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini desteklemektedir (Balay, 2000: 80)

Podsakoff ve Organ tarafından liderin sürekli takip ve kontrolün olmadığı, belirli bir anlam taşıyan görevler ile sorumluluk duygusunu harekete geçirici geri bildirim olduğu özgür bir ortam gibi özelliklere sahip örgütlerin içsel motivasyon ve güdülerin oluşma olasılığını üst seviyelere yükselttiğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine katkı sağlandığı belirtilmiştir (Kurt, 2011: 36-37).

Örgütler açık ve dinamik sistemler olarak çevrelerini etkiler ve çevrelerinden etkilenebilirler. Örgütler, kendilerini çevreleyen ulusal ve uluslararası politikalar, uygulamalar, yasal düzenlemeler, sektöre ilişkin algılar, toplumsal yapı ve aile gibi etmenlerden etkilenecek şekilde örgüt çalışanlarının rol kapsamını genişletmelerine ya da daraltmalarına sebep olurlar. Çalışanların işiyle ilgili olumlu tutum ve tepkiler geliştirmesine olanak tanıyan örgütün çevresel faktörleri, kişinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini sağlayacaktır (Demiröz, 2014: 24).

İş Özellikleri: ÖVD'nin tanımında da yer aldığı gibi "iş/görev tanım formlarındaki biçimsel iş/görev tanımlarıyla sınırlı kalınmayarak gönüllü olarak sergiledikleri olumlu davranışlar" için iş tanımlamaları ve özellikleri başlangıç noktasıdır. Personelin öncelikle kendi işini sevmesi, işini tam olarak yapması ve iş tanımının ötesine geçerek başka işler ve başka davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla işin özellikleri ÖVD sergilenmesi için önem arz etmektedir. İş tatmini aslında ÖVD'nin belirleyicisi olarak araştırılmış ilk konulardandır (Mert, 2010). İş tatmini, astların işlerine karşı sergiledikleri ve takındıkları genel tutumları ve elde ettiği iş tecrübelerine binaen ortaya çıkan olumlu ruh halidir. İş tatmininin yüksek oluşu bireylerin uyum, yardımlaşma, koordinasyon, iş birliği, güven gibi olumlu ve örgütsel performans açısından anlamlı davranışları ortaya çıkarmaktadır. Yapılan birçok araştırmada iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güvenilir istatistiksel bulgulara dayanan olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir (Yıldız, 2011:62-63). İş ile ilgili özellikler diğer kategorilere kıyasla daha sınırlı bir şekilde araştırılmıştır. Bu nedenle daha derinlemesine araştırılması gereken belirleyicilerdendir. Genellikle araştırmalarda ele alınan iş/görev özellikleri genellikle liderlik yaklaşımlarında yaşanan değişimlerden kaynaklanmaktadır (Şener, 2010:36).

Liderlik: Liderler, çalışanların kendilerine itaat etmeleri için biçimsel ve biçimsel olmayan yetkilere sahiptir. Kanun ve yönetmenlik gibi mevzuat yönetimin yasal gücüdür. Bu güç, tek başına çalışanların idaresinde yetersiz kalmaktadır. Çalışanların daha verimli çalışmaları için onlara daha insani yaklaşılmalı ve rahatsız etmeden yönetilmelidir. Bunu sağlayan liderlik tarzları çalışanların itaat etmelerini

sağlamaları, çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etki sağlamaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzeri örgütsel davranışlar üzerinde etkili olan faktörlerin başında liderlik gelmektedir (Nguni ve diğ., 2006). Liderlik davranışları çalışanın ÖVD göstermesi ile tutarlı bir ilişki göstermiştir. Buna göre liderin astlarına yol göstermesi ve yardım ederek destek olması lider tarafından sergilenen birer örgütsel vatandaşlık davranışı olacak ve ayrıca astlarına da rol model ve örnek olarak kabul edilecektir. Böylelikle lider, çalışanların da vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açacaktır (Tuğcu, 2009). Bunun yanında astların, liderleri için dürüst ve adil oldukları yönündeki düşünceleri astların karşılık olarak örgütsel vatandaşlık sergilemelerini sağlamaktadır (Kurt, 2011:37). Özellikle liderlik tarzları ile lider-üye ilişkisinin ÖVD üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır. Çalışmalar dönüşümsel, paternalistik gibi yeni liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışının pekiştirilmesine katkı sağladığını göstermektedir (Aslan, 2009: 256; Topaloğlu, 2005: 63; Dinçer ve Öksüz, 2011: 2). Örneğin astlar, dönüşümsel liderlerin dönüşümsel olmayan liderlere göre daha etkili olduklarını, daha yüksek bir iş performansı gösterdiklerini düşünmektedir. Dönüşümsel liderler astlarda daha büyük saygı, daha güçlü bir kolektif kimlik duygusu ile daha yüksek bir iş performansı algısı uyarmaktadır (Bolkan ve Goodboy, 2009). Ayrıca lider ve astlar arasında zamanla gelişen sosyal etkileşim ve takas, liderin rol davranışı ile rol ötesi davranışları arasındaki bağı anlamada en önemli mekanizmalardan biridir (Wang ve diğ., 2001).

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları

Araştırmacılar tarafından ÖVD'nin 30 civarında alt boyutu tanımlanmasına rağmen genel olarak aşağıda belirtilen beş boyut kabul görmekte birlikte, bu boyutlar çeviri ve ya kültürel tanım ve anlayışlardan dolayı farklı isimlerle de ifade edilebilmektedir (Çelik, 2007: 126-127). Organ tarafından literatüre kazandırılan "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" adlı çalışmada beş boyut önerilmiş ve bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirilmiştir (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003; Çetin, 2011, İşbaşı, 2000; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Ölçüm, 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Bu boyutlar;

1. Özgecilik (Altruism),
2. Nezaket (Courtesy),

3. Sportmenlik (Sportmanship),
4. Sivil erdem (Civic Virtue),
5. Vicdanlılık (Conscientiousness) olarak ele alınmaktadır.

Basım ve Şeşen (2006: 87) Organ (1988)'in beşli sınıflandırmasının gerek yurtdışında (Podsakoff ve diğ., 1990; Mackenzie ve diğ., 1991; Moorman, 1991, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Deluga, 1994) gerekse ülkemizde daha önce yapılan araştırmalarda (Köse ve diğ., 2003, Özdevecioğlu, 2003, Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003; İşbaşı, 2000) sıklıkla kullanıldığına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla ÖVD'nin boyutlarını, Organ'ın yaptığı genel kabul görmüş sınıflandırması çerçevesinde incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışmasında yapılan analizler, yaygın kabul gören Organ'ın beş boyutu üzerinden yapılacağından, bu alt boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.1.3.1. Özgecilik

Özgecilik; temelinde yardımseverliğin anahtar kelime olduğu, başkalarını düşünme, empati, özverili olma ve merhamet gibi organizasyonla alakalı işlerde ve problemlerde diğer insanlara acıma duygusu ile isteğe bağlı olumlu davranışlar olarak tanımlanabilir (MacKenzie ve Podsakoff, 1994; Dinçel, 2012). Özgecilik, diğergamlık, diğerlerini düşünme, özverili olma, yardım etme, başkacılık, özveri olarak da literatürde geçmektedir. Özgecilik örgütsel görevler esnasında kişisel veya örgütsel problemler nedeniyle başka bir çalışana yardımcı olma isteğine yönelik davranışları içermektedir. Organ, "özgecilik" kavramını, örgüt tarafından verilen görevler esnasında çıkan problem ve sorunlarda diğer personelin yardımına koşmak ve onlara destek vermek şeklinde sergilenen davranışlar olarak ifade etmiştir. Organ, özgecilik boyutuna örnek olarak birisinin rahatsızlığından dolayı aksayan bir işin diğeri tarafından yapılması olarak belirtmiştir (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997). Çalışanların işe yeni giren veya iş yükleri ağır olan diğer çalışanlara işlerini yapmaları konusunda istekli olarak yardımcı olmaları en sık gözlemlenen özgecilik davranışıdır (Podsakoff ve diğ., 2000). Bu türden davranışlar örgütte birlik, beraberliğe ve sonrasında bireylerin, örgütün performansının artmasına katkıda bulunur (Şeşen, 2006). Özellikle kişinin sosyal çevresine karşı duyarlılığı sonucu ortaya çıkan bu "diğerleri/başkaları odaklılık" genelde çevresindekilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamakla ilişkilendirilmektedir. Aslında toplumsal yaşamın vazgeçilmez davranışı olarak

gösterilecek olan insanların görev veya özel yaşamları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve sıkıntılar karşısında yardımlaşma insanın insan olma gereğini sergilemesidir (Çetin,2011). Yardımseverlik davranışının yerine getirilmediği durumlarda örgütsel sorunların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır (Kalkan, 2013: 87). Fakat yardımlaşmayı gerektirecek sorun veya problemin örgüte ve işe yönelik bir konu olması, sergilenene davranışın bu boyut altında değerlendirilmesi için gereken bir özelliktir (Şener, 2010: 13). İfade edilmesi gereken diğer önemli bir husus ise özgecilik, bireysel bir davranış olarak sergilenmesine rağmen, sonuçta bundan toplumda, örgütte fayda sağlamaktadır (Sezgin, 2005: 323). Özgecilik, bu alanda araştırma yapmış pek çok kişi tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak görülmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000).

2.1.3.2. Nezaket

Organ'a göre nezaket, çalışanların karşılıklı olarak birbirlerinin görüşlerine saygılı olması (Çekmecelioğlu, 2007) ve bir işe başlamadan önce diğer çalışanların görüşlerini alma ve işin sonuna kadar bilgilendirme davranışlarını içermektedir (Acar, 2006). Nezaket kavramı literatürde nezaket tabanlı bilgilendirme ve lütufkârlık olarak da tanımlanmaktadır. Nezaket kavramı, örgütün hedeflerine uygun olarak çalışanların birbirleri ile sürekli etkileşim halinde olmaları, görevlerini yerine getirirken oluşan durumları ve alınan kararları diğer çalışanlar ile paylaşmaları, gelişmeler ile ilgili diğerlerini bilgilendirmeleri şeklindeki olumlu davranışlardır. Kararların alınmasında ortak aklın işletilerek tüm tarafların kararın alınmasına katılması ve alınan karar doğrultusunda hareket edilmesi organizasyonun daha hızlı gelişmesine, çatışma alanların ve sürtüşmelerin azalmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, tüm tarafların fikirlerini alan, diğer çalışan ve birimlerin hakkını gözeten, ortaya çıkan sıkıntılar karşısında yapıcı davranan kişilerin tutum ve davranışları, nezaket boyutu kapsamındadır (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003). Bu şekilde hareket edilmesiyle hedef birlikteliği ve işbölümü sağlanır ve bunların bir gereği olarak da çalışanlar arasında olumlu iletişim ve ortam kurulur (Özdevecioğlu, 2003: 121). Farklı bir bakış açısıyla; Podsakoff ve arkadaşları, nezaket kavramını çalışanların ortaya çıkacağını öngördükleri sorunları, bunun için alınması gereken tedbirleri diğer çalışanlar ve liderleriyle paylaşmaları ve sorunların aşılmasında onlara yardım etmelerini proaktif bir davranış olarak değerlendirmişlerdir (Podsakoff ve diğ., 2000).

2.1.3.3. Centilmenlik

İnsanın doğası gereği çalışma ortamında sürtüşme ve çatışmaların olması kaçınılmazdır. Sürtüşme ve çatışmaların önlenmesi, huzursuzlukların azaltılması için bazı proaktif davranışlara ihtiyaç vardır. İşte, sportmenlik ve hoşgörülülük olarak literatürde yer alan centilmenlik boyutu bu davranışlardandır. Centilmenlik çalışanların örgüt içinde sürtüşmelere sebep olabilecek türden olumsuz davranışlar sergilememe, basit ve önemsiz problemleri şikâyet etmeme, iş arkadaşlarına saygılı olma ve problemlere rağmen örgüte ilişkin iyimser ve olumlu düşünme şeklindeki davranışlarıdır (Organ, 1988). Centilmenlik boyutu, çalışanların işe yönelik kaçınılmaz problemler ve sorunlardan dolayı şikâyetçi olmamayı kabullenmesi (Podsakoff ve diğ., 2000: 639), yolunda gitmeyen işlere rağmen olumlu davranışlar sergilemesi ve enerjisini örgütün faydasına olacak şekilde kullanmaları olarak tanımlanabilir (Acar, 2006). Ayrıca, olumsuzluklara rağmen sakin ve iyimser yaklaşarak sorunları ve küçük problemleri büyütmeden kabullenme iyi niyetini içermektedir (Organ ve Lingl, 1995). Bu şekildeki davranışlar, örgütteki olumlu gelişmeler için ayrılacak zamanı arttıracaktır. Eğer çalışanlar bu belirtilen davranışların aksine sürekli örgütten şikâyetçi olur, örgütün olumlu yanlarından çok olumsuz yanlarına odaklanır, en küçük sıkıntıları bile aşırı büyütür her yeri yangına verirler ise huzurlu ve istenen bir örgüt atmosferin yakalanması mümkün olamayacaktır (Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian, 1997). Bu sebeple centilmenlik, bir liderin astları arasında işbirliğini sağlamaları için daha az zaman ve daha az enerji ayırmasını sağlayan, astların başlarında liderleri olmaksızın uygun çalışmaya yönlendiren bir davranıştır (Şeşen, 2006; Özdevecioğlu ve İnce, 2011). Ayrıca çalışanların işbirliği içinde olması yöneticinin de enerjisini ve zamanını örgütün verimliliğine harcamasını sağlayacaktır. Böylece örgütün etkililiği ve verimliliği artacaktır. Bunun tersine, çalışanlarda centilmenliğin olmayışı örgüte karşı duyulan bağlılık duygusunu azaltacak, iş ortamı bozulacak ve dolayısıyla örgütün verimliliği olumsuz etkilenecektir (Ölçüm, 2004: 21).

2.1.3.4. Sivil Erdem

Sivil erdem, çalışanların örgütte yer alan bütün aktivitelere ve örgütün politik yaşamına katılımını, çevreden gelen tehdit ve fırsatları sürekli olarak takip etme

davranışlarını, yüksek seviyede örgüte bağlılığı ve ilgisini kapsayan davranışlardır (Podsakoff ve diğ., 2000; Acar, 2006). Bu davranışlar, çalışanların organizasyonun bir parçası olarak kendilerini gerçekleştirmesi ve işin gerektirdiği sorumlulukları almaları manasına gelir. Ayrıca, Graham (1989) tarafından örgütsel katılım, George ve Brief (1992) tarafından ise örgütü korumak olarak ifade edilen sivil erdem boyutu; bütün yanlarıyla örgüte karşı duyulan sadakat ve gösterilen ilginin yansımasıdır. Yapılan araştırmalarda bu davranış, çalışanların örgütün gelişimine destek verme, toplantılarına katılma, örgüt vizyonunun belirlenmesinde sorumluluk alma, örgütün faaliyetleri hakkında fikir belirtme, tehditler ve fırsatlar açısından çevreyi sürekli gözleme ve değişimleri takip etme şeklinde kendini göstermektedir. Bu davranışlar, kişilerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütte sorumluluk almaları ile ilişkili olup bu konularda kişilerin istek ve farkındalıklarını göstermektedir (Podsakoff ve diğ., 2000). Ayrıca çalışanların görüş ve önerilerini çekinmeden iletmeleri, fikirlerini savunma ve arkasında durma konusundaki cesaretleri, çarpıcı fikirler ortaya koyarak değişime öncülük etmeleri gibi davranışlar sivil erdem boyutu kapsamında değerlendirilebilir (Çelik, 2007). Diğer taraftan; erdem boyutu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda tanımlamada esas faktör “sorumluluk” kelimesidir ve bu boyutun tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011). Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hulusi Akar’ın konuşmalarında kullandığı “muhakemeye dayalı cesaret, cesarete dayalı muhakeme ile fikirlerini, değerlendirme sonuçlarını ve tekliflerini ciddiyet ve samimiyet içerisinde muhataplarına korkmadan, çekinmeden iletmek” şeklindeki ifadeleri de bu boyutta beklenen davranışlara bir örnek değerlendirilebilir.

2.1.3.5. Vicdanlılık

Vicdanlılık kavramı literatürde ileri görev bilinci ve vazifeşinaslık kavramlarıyla da yer almaktadır. Vicdanlılık, çalışanların minimum örgütsel gerekliliklerin ötesine geçmesini (Ortiz, 1999) ve personelin kendini işine daha fazla adanmasını ve en kötü koşullarda bile işe devamlılık göstermesini ve kurallara uyma davranışlarını (Organ,1988) kapsamaktadır. Bu anlamda vicdanlılık Organ (1988) tarafından süreklilik, zamana riayet, düzenli olma, her zaman ve durumda iş için hazır olma, örgütün bütün politika ve kurallarına uyma gibi davranışlar olarak örneklendirilmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007). Bulunduğu örgütte diğer

çalışanlardan daha gayretli ve aktif olarak çalışma, işe hazırlıklı gelme ve herkesin uzak durduğu işler için istekli olma davranışları da bu boyut kapsamında değerlendirilebilir (Podsakoff ve diğ., 2000).

Vicdanlılığın en önemli özelliği denetim ve ceza olmasa bile bu kurallara uymaktır (Sukut, 2010). Vicdanlılık özünde mutlak itaati bulundurmamakla birlikte, önemli olan astların başlarında lideri olmadan veya takip, kontrol ve denetleme yapılmadan örgüt tarafından konulan kurallara uygun olarak hareket etmeleridir (Barksdale ve Werner, 2001). Astların en kötü şatlar altında mesaiye zamanında gelmesi, görevini tam yapmadan mesaisini terk etmeyerek vazifesine devam etmesi bu boyuta örnek olarak verilebilir (Acar, 2006). Vicdanlılık yardımseverlik davranışı açısından özgeciliğe benzemekle birlikte aralarındaki en bariz fark; özgecilikte astların başka bir arkadaşına duyduğu sorumluluk nedeniyle yardım etme davranışına karşın vicdanlılıkta genel olarak örgüte karşı duyduğu sorumluluk nedeniyle kendiliğinden sergilediği davranışlardan kaynaklanmaktadır (Kurt, 2011: 31).

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını Bateman ve Organ'ın tanımladığı 1983 yılından günümüze çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik bu araştırmayla ilgili olduğu değerlendirilenlerden önemli olan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının liderlik tarzlarından etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi liderlik tarzlarında bu etkinin daha üst seviyede gerçekleşeceğini tespit etmeye yönelik çalışmışlardır (Kalkan, 2013). Liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini ele alan literatürdeki çalışmalara baktığımızda, çalışmaların genellikle dönüşümsel liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Dönüşümsel liderlerin rol içi yapılan davranışlardan ziyade rol dışı yapılan davranışlar üzerinde daha fazla etkisi olduğu düşünülmektedir (Podsakoff ve diğ., 1990).

Podsakoff ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada ortaya koyulan dönüşümsel liderlik boyutları ile Organ tarafından belirlenen örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişki sınanmış ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

(Podsakoff ve diğ.,1996). Settoon ve arkadaşları (1996) ile Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan araştırmalarda lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğunu belirlenmiştir. Hackett ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan araştırmada ise lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iyi bir korelasyon olduğu bulgulanmıştır (İlgin,2013).

Loğa (2003) tarafından askeri örgütler üzerinde yapılan çalışmada astların demografik özellikleri, örgütle olan özdeşim ve bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirilmesine etkileri incelenmiştir. Çalışmada, demografik değişkenlerden sadece statünün ÖVD'nin oluşumunda etkin rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların sahip oldukları statü ne kadar yükselirse o derece çalıştıkları örgüte olan özdeşim ve bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları artmaktadır. Statü değişkeni çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri davranışlarını etkilemektedir.

Dilek (2005), Türk Silahlı Kuvvetleri'nde liderlik stilleri ve örgütsel adalet algısının; ÖVD, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemiş, dönüşümsel liderlik, istisnalarla yönetim ve adalet algısının ÖVD'yi olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bunun aksine ÖVD üzerinde koşullu ödüllendirmenin anlamlı bir etkisinin olmadığı istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

Topaloğlu (2005) tarafından İzmir Tersanesi Komutanlığında çalışan 305 işçi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada işçilerin dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile ÖVD ve tüm boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonucunda ilham verici motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve özgecilik alt boyutları aralarında da olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında literatürden farklı olarak bireysel destek ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki bulunmamıştır.

Arslandaş ve Pekdemir'in (2007) Beylikdüzünde tüketici elektroniği üreten bir fabrikadaki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada elde edilen bulgulara göre dönüşümsel liderliğin ideal etki, telkinle güdüleme ve bireysel ilgi boyutları astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi üzerinde anlamlı etkiye sahip ve örgütsel vatandaşlık davranışını pekiştirdiği belirtilmektedir.

Bolat ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlendirici lider davranışları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009). Aslan (2009) tarafından

gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile karizmatik liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Oğuz (2011) tarafından Samsun'da yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre dönüşümsel liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışmaların tamamında örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu bir kavram olarak kabul edildiği ve üç temel varsayımın esas alındığı görülmektedir;

- ÖVD'nin kaynağı olumlu(iş tatmini, örgütsel bağlılık veya vicdan gibi) ve bencilce olmayan dürtülerdir,

- ÖVD örgütün sosyal mekanizmasının daha sorunsuz işlemlerini sağlayarak örgütsel etkililiği artırır,

- Örgütü çalışmak için daha arzulanır bir yer haline getirdiği için ÖVD nihai olarak çalışanlar için fayda sağlar (Podsakoff ve diğ., 2000; Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004).

Astlar tarafından ÖVD'nin sergilenmesi algılanan liderlik tarzlarına göre değişebilmektedir. Ancak liderin, liderlik tarzı ne olursa olsun ÖVD'yi olumlu veya olumsuz yönde olmak üzere etkilediği ve bunun sonucunda da liderin ÖVD sergilenmesi için ayrı bir önemi olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Bunun yanı sıra lider üye etkileşimi ile genel olarak iyi bir korelasyonda olduğu tespit edilmiştir. Silahlı kuvvetler açısından daha fazla ÖVD sergilenmesini sağlamak için liderlerin astları ile daha fazla ve olumlu ilişkilerde bulunmaları da bu çerçevede önem arz etmektedir.

2.2. Liderlik

Liderlik, dünyanın en çok incelenen ancak,
en az anlaşılan olgusudur.

James MacGregor Burns, (1978)

İnsanlar, medeniyetin inşası ve yükselişi boyunca ortamdaki belirsizliklerin etkisini azaltmak, örgütsel hedeflere ulaşmak ve her türlü ihtiyaçlarını gidermek amacıyla topluluk halinde yaşamayı tercih etmişlerdir. Bu yaşam biçimine uygun olarak insanlar bazı dönemlerde; toplum içinde etkin olan, onlara yol gösteren, destekleyen ve etkileyen birilerine bağlanmayı, itaati ve boyun eğmeyi tercih ederlerken bazı dönemlerde ise; bunlara mecbur olmak durumunda kalmışlardır. İçinde buldukları tüm şartlarda toplumsal yaşamın gereği olarak toplumu yöneten ve yönlendiren liderler nedeniyle insanlar, bir dönemin en güçlü medeniyetini oluştururken başka bir dönemde de tarih sahnesinden silinmişlerdir. Dolayısıyla lider ve liderlik dün olduğu gibi bugünde, hatta lider açlığı çeken bugünün dünyasında dünden daha fazla önemini sürdürmektedir.

Geçmişten günümüze liderlik kavramının farklı araştırmacılarca, farklı alanlarda farklı tanımlamaları bulunmasına rağmen üzerinde uzlaşılan bir tanımla bulunmamaktadır. Howard (2005: 384); çok fazla ve birbirlerinden farklı liderlik tanımlarının yapılmasının bir zenginlik olduğunu, liderliği farklı yönleriyle inceleyen araştırmacı kadar da tanımının bulunmasının doğal karşılanması gerektiğini ifade etmiştir. Öyle ki; yönetim literatüründe liderliğin 300 değişik tanımı olduğunun tespit edildiği belirtilmektedir (Çalışkan, 2008). Bunun başlıca sebebinin liderlik kavramına yön verdiği değerlendirilen unsurların (doğuştan gelen özellikler, karakter ve kişilik özellikleri vb.) çeşitliliği ile bilim dallarında (askeri, güvenlik, işletme, psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri vb.) meydana gelen süratli gelişmeler olduğu değerlendirilmektedir. Bugüne kadar yapılan çok farklı liderlik tanımları ve tanımlarda değindikleri ortak noktalar incelendiğinde liderliği, birisinin diğer grup arkadaşlarını etkileyerek ortak hedefe ulaşılmasında geçirilen bir süreç olarak belirtilebilir (Adair, 1997: 63).

Tarih boyunca süren liderliğin ne olduğuna ve nasıl olması gerektiğine ilişkin araştırmalarda başta Sun Tzu olmak üzere, liderlik ve askerlik kavramının bütünleşik olarak kullanıldığı görülmektedir. Odysseus, Büyük İskender, Sezar, Cengiz Han, Fatih

Sultan Mehmet, Napolyon, Hitler, Churchill, Mustafa Kemal Atatürk gibi tarihteki büyük liderlerin öncelikle harp alanında kazandıkları başarılarla uluslarına ve hatta insanlık tarihine yön verdikleri bunun en güçlü örneklerindedir.

Yavuz (2008)'un aktardığına göre askerlik ve iş dünyası arasındaki benzerlik belki de ilk olarak M.Ö 500'lü yıllarda Xenophon tarafından incelenmiştir. Asker olan Xenophon liderlik derslerini Socrates'ten almış, antik çağın en üretken yazarlarından biridir. Xenophon, kar amacı güderek bir araziyi işletmiş ve gayrimenkul yönetimi ile ilgili ilk eserlerden birini kaleme almıştır. Xenophon *“Adamlarına bir düşman karşısında liderlik eden bir yüzbaşı, emri altındaki çalışanlarını istekli ve itaatkâr hale getirmek için, aralarından cesur olanları mükâfatlandırmak ve itaat etmeyenleri cezalandırmak suretiyle aynı neticeleri elde etmenin bir yolunu bulmalıdır. Aynı şekilde, bir çiftçinin işçilerini teşvik etme gereği, bir generalin askerlerini teşvik etme lüzumundan daha az önemli değildir.”* (Yavuz; 2008: 23-24)

Taylor ve Rosenbach (2005)'a göre de liderlik kavramının gelişmesinde ordular öncülük etmiştir. Saruhan ve Yıldız (2009: 231)'ın belirttiği şekliyle de strateji, sevk, idare, lider ve lojistik gibi kavramların askeri literatürden yönetim bilimlerine geçmiş terimler olduğu birer örnek olarak verilebilir. Dünya tarihi incelendiğinde bir yıllık barış dönemi karşısında 13 yıllık bir savaşın olması bu kavram transferlerinin nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum dünyanın ne kadar bir çatışma ve savaş içerisinde olduğunun bir göstergesidir. İşte lider ve liderlik kavramının önemi aslında savaş, çatışma, barış, büyüme ve kalkınma gibi toplumu etkileyen olaylarda daha çok ön plana çıkmaktadır (Künter, 2014). Bu kadar toplumu etkileyen yaygın savaş ve çatışma ortamları ise bu kavramı sürekli gündemde tutmaktadır.

Sonuçta; askerlik ve liderlik birbirlerini bütünleyen, iç içe geçmiş ve bütünü ayrılamaz birer parçaları olarak kabul edilmektedir (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 657). Hayatın ve milletlerin belki de insanlığın devamlılığı için geçmişten geleceğe değişmeyecek tek unsur olan askeri gücün önemi artarak devam etmektedir. Askeri gücün de en önemli unsuru olan insan ve öncelikle insanları etkileyen, sevk ve idare eden liderdir. Fakat günümüzün askeri liderleri, politik ve siyasi liderlerden daha fazla hibrit, daha fazla belirsiz, daha fazla bulanık ve karmaşık ortamlarda karar vermekte ve sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Laurence (2011) askeri başarıyı etkileyen en kritik faktörün liderliğin kalitesi olduğunu belirtmiştir. Liderin ve liderliğin öneminin her geçen gün arttığı bu ortamda liderlerin nasıl bir liderlik tarzında sergileyecekleri önem arz etmektedir. Dolayısıyla günümüzün çatışma

ve harp ortamları belki de daha esnek, uyumlu ve katılımcı liderlik tarzlarının sergilenmesini gerektirmektedir (Laurence, 2011).

Bu kapsamda liderlik, örgüt ile çalışanların etkinliğini en üst seviyeye çıkarmak için örgütlerin sadece içinde bulunduğu günü değil geleceğine de yön vermek ve geleceğe hazırlamak amacıyla yürütülen bir süreci temsil etmektedir. Bu nedendir ki, örgütlerin hayatta kalma mücadelesinde de, örgütün işleyişindeki yönetim sürecinde de daima en önemli katkıları sağlayan unsur olarak karşımıza lider ve liderlik çıkmaktadır.

2.2.1.Liderlik Yaklaşımları

Zamanın şartlarına göre liderlerin karşılaştığı durumlar ve aşması gereken zorluklar da değişmektedir. Özellikle değişen ve gelişen teknoloji, yönetim anlayışları ve insan ihtiyaçları gibi hususlar liderlik tarzlarını etkilemektedir. Yaşayan bir kavram olarak nitelendirebileceğimiz liderlik, yaşayan ve sürekli değişim içerisinde olan insandan hiç ayrılmayan bir olgudur. Bu gerçek bizi birey, grup, toplum ve kültürler değiştikçe, nitelik, anlayış ve yaklaşım olarak liderlik kavramının da tarih boyunca değiştiği sonucuna ulaştırmaktadır. Liderliğin bugüne kadar tanımlanması yapılmasına rağmen halen sorgulanmaya, araştırılmaya ve tanımlanmasının bir kez daha yeniden yapılmasına devam etmektedir.

Tarihi süreç içerisinde liderlerin amaçlarına ulaşabilmek, vizyonlarını gerçekleştirebilmek için ortama, duruma, gelişmelere ve astlarının niteliklerine uygun olabilecek tavır ve davranışları sergilemişlerdir (Sığırı, 2006). Gün geçtikçe farklı alanlarda karşılaşılan liderlik örnekleri nedeniyle geçerliliği sorgulansa da liderlik literatürüne katkı sağlayan ve kendi içinde bir tutarlılığı olan liderlik yaklaşımları özet olarak Tablo 2.1’de de sunulmuştur.

Tablo 2.1: Liderlik Yaklaşımları ve Tarihsel Gelişimi

Yaklaşım	Dönem	Teorisyen	Ana Özellikleri
Özellikler Teorisi	1887 -1950	Thomas Carlyle, Francis Galton, Strotgill, McClelland	Tarihi liderlerin (özellikle Büyük İskender, Gandhi vb.) özelliklerinin incelenmesi ana fikri temelinde liderliğin doğuştan geldiği fikri üzerine kurulu Büyük Adamlar Teorisi başlangıcını oluşturmaktadır. Liderlere özgü fiziksel özellikler, zihinsel ve sözel yetenekler ile özellikle kişilik özelliklerinin tespiti için uzun süreli araştırmalar yapılmıştır. Liderlik sürecinde sadece lider değişkenin incelenmesi ve özelliklerin tanımlanması ve ölçülmesine ilişkin güçlükler teorinin aksaklıkları olarak ortaya çıkmıştır.
Davranışsal	1950-1970	Rensist Likert, Robert House ve arkadaşları,	Liderlerin süreç içerisinde sergilediği davranışların onu başarılı yaptığı, liderin özelliklerinin davranışlardan sonra geldiği üzerine kurulu, davranışlara dayalı farklı uygulama ve lider tarzları çıkaran bir yaklaşımdır. İlgili kuram ve teorileri Ohio State Kuramı, Michigan Kuramı, Yönetim Tarzı Matrisi, Sistem 4 Kuramıdır.
Durumsallık	1970-2000	Fred Fiedler, Robert House, Martin Evans	Farklı durumların, farklı liderlik tarzı gerektirdiği tezine dayanarak, her duruma uyabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığı üzerine kurulu teoridir. İlgili kuram ve teorileri olarak Etkin Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Olgunluk Kuramı, Üç Boyutlu Liderlik, Karar Ağacı ve Yatay İlişki Kuramı sayılabilir.
Modern	1980-20..	James McGregor Burns, M. Bernard Bass	Temel bir varsayımı bulunmamakla birlikte liderin baskın tavır, davranış ve özellikleri ayrı ayrı ele alınmaktadır. Vizyoner, Karizmatik, Dönüşümsel, Etkileşimsel, Paternalistik gibi birçok liderlik tarzı örnek olarak sayılabilir.

(Kaynak: Tabak ve Sığırı, 2013:384)

2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin doğuştan geldiği fikri üzerine kurulu büyük adamlar teorisinin başlangıcını oluşturduğu özellikler yaklaşımı, özellikle Büyük İskender, Gandhi gibi tarihi liderlerin özelliklerinin incelenmesi ana fikrine dayalıdır. Özellikler yaklaşımı içinde bulunulan ortam ve şartların, fiziksel özellik ve yetenekleri ile diğerlerinden ayrılan bu büyük adamların (Koçel, 2007; Yukl, 2002) doğuştan gelen yeteneklerinin ortaya çıkmasına, toplum içerisinde kendilerini göstermesine ve toplumu etkilemesine dayanmaktadır (Künter,2014).

İlk çalışmalar, dönemin ve geçmişin en etkin askeri ve politik liderlerin ve özelliklerinin incelenmesi ile elde edilen ortak özellikleriyle liderlik için önemli görülen fiziksel, bireysel ve toplumsal özellikler ortaya konmaya çalışılmıştır (Tabak ve Sığırı, 2013:386-387). Özellikler yaklaşımı tarafından liderlerden başarılı ve başarısız olanlar ile liderler ile astları arasındaki önemli farklılıkları tespit etmek, onları birbirinden ayıran özellikleri ortaya koymak şeklindeki iki temel husus ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır (McCormack ve Mellor, 2002). Bu amaçla liderlerin diğerlerinden farklı olan özellikleri geliştirilen anketler, psikolojik ve sosyolojik testler ile tespit edilmek istenmiştir (Yukl, 2002).

Özellikler yaklaşımı, liderlerin kişisel özelliklerini temel alarak incelemesi nedeniyle yeterli görülmesi de, liderin sahip olduğu kişisel yeteneklerin ve özelliklerin anlaşılması ile liderlik literatürüne ve yaklaşımlarına önemli katkılar sağlamıştır. Dolayısıyla araştırmacılar liderin kişisel özellikleri yerine liderin tavır, davranış, tepki, algılama, algılanma, astların özellikleri, örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili araştırmalarla davranışsal liderlik yaklaşımının temellerini atmaya başlamışlardır (Koçel, 2007). Özellikler yaklaşımıyla ilgili olarak belirtebileceğimiz belki de en önemli nokta, liderliğin doğuştan geldiği ve lideri lider yapan özelliklerin sonradan değişemeyeceği görüşünün yerini eğitilebilir ve etkin bir liderlik için sonradan kazanılabilir özellik ve yetkinliklere bırakmaya başlamasıdır (Çalışkan, 2008).

2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin kişisel özelliklerini temel alarak inceleyen özellikler yaklaşımının yetersiz görülmesi üzerine ortaya çıkan davranışsal liderlik yaklaşımının ana fikri “liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderlik

yaparken gösterdiği davranışlar” olduğu yolundadır (Koçel, 2007:450). Bu ana fikir üzerine örgütü içinde bulunan zor ve sıkıntılı şartlar altında başarılı şekilde sevk ve idare eden liderlik davranışları araştırılmıştır. Bu araştırmalarda öne çıkan liderlik davranışlarının belirlenerek liderlere bu davranışların kazandırılabilceği ve liderlerin eksik yanlarının tamamlanarak eğitilebileceği bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur (Sığrı, 2006). Liderliğin özellikler yaklaşımından farklı olarak sadece lidere has bir nitelik olarak kabul edilmesinden çok liderin astları ile arasında olan ilişki ve etkileşimi kaynaklı davranışları inceleyen bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

Çalışkan (2008)’ın aktardığına göre davranışsal liderlik yaklaşımına en çok katkı sağlayan ve ortaya çıkmasına neden olan Robert House ve arkadaşları tarafından askeri ve sivil liderler üzerinde yapılan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre "işe yönelik yaklaşım ve kişiye yönelik yaklaşım” olmak üzere iki liderlik tarzı tanımlanmıştır. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları sonucunda liderin kişiye yönelik yaklaşımlar ve bireysel ilginin artmasına yönelik davranışlar ile iş gücü devir hızı ve devamsızlık ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir (Koçel, 2007: 457; Tabak ve Sığrı, 2013:395).

Keçecioğlu’nun aktardığına göre, Rensis Likert ve arkadaşları 1947 yılında Michigan Üniversitesinde yaptıkları araştırmada, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artırılmasını sağlayan liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır. Örgütten toparlanan verilerin analiz edilmesiyle iş gören ve iş merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir (Keçecioğlu, 2003).

Liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörün liderlerin insan davranışlarıyla ilgili düşünceleri olduğunu belirten Douglas McGregor tarafından 1957 yılında geliştirilmiş olan X ve Y teorileri davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeridir. Y teorisi liderlerin astlarına yaklaşımlarında onları dikkate almasının ve astlarını bir değer olarak kabullenmesinin örgütün verimliliğini artırmada önemli etkisi olduğunu savunmaktadır (Çalışkan, 2008: 12; Tabak ve Sığrı, 2013:388-393).

Araştırmacılar tarafından liderlik tarzlarından hangisinin daha iyi olduğuna yönelik yapılan tartışmalarında en çok kabul edilen görüş liderlik tarzından ziyade liderlik tarzını belirleyen hususların önemli olduğu ve bu hususların ise genel olarak örgütün yapısı, lider ve astların özellikleri, örgütsel çevre, görevlerin yapısı ve mevcut koşullar olarak sayılabilir. Ancak değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da, kişilere önem veren liderlik davranışı kadar etkili olabilir. Bu

yaklaşımlardan yola çıkılarak liderlikle ilgili ortaya atılan üçüncü bir teori durumsallık yaklaşımı adını almaktadır (Çalışkan, 2008: 12).

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımları liderlik davranışlarının her durum ve şart altında geçerliliğini sürdürememesi nedeniyle liderlik sürecinin oluştuğu koşulları ve etkilerini inceleyen teorilerdir. İçinde bulunulan durumlara dayalı olarak farklı liderlik tarzı sergilenmesi gerekeceği varsayımından hareketle araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. En çok bilinen ve en eski durumsal liderlik yaklaşımlarından birisi olan Fiedler (1967) modeline göre liderlerin davranışlarını belirleyen “başarılabacak işin niteliği”, “lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler” ile “liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi” olmak üzere üç temel durum vardır. Fiedler’ in modelinde belirtilen üç durum olumlu (favorable) ve olumsuz (unfavorable) durumlar ve senaryolar yaratarak gösterilmesi gereken liderlik davranışını belirlemeye yöneliktir (Çalışkan, 2008: 13). Yine Fiedler’e göre çalışanlar tarafından yüksek görev performansı gösterilmesi için, iki önemli faktör olan görev yapılan ortamdaki durum ile liderlerden beklenen davranışsal tarzın uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir (Rollinson, 2008: 358). Yani Fiedler, duruma dayalı olarak çalışanlara yönelik davranışların sergilenmesinin en iyi liderlik tarzı olacağını savunmaktadır.

2.2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarına her geçen gün yenileri eklenmektedir. İçinde bulunulan dönemin koşullarına göre farklı liderlik modelleri ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda literatürde birçok farklı liderlik yaklaşımını görmek mümkündür. Bu durum, ilgili literatürde “Çağdaş Liderlik Teorileri” veya “Yeni/Güncel Liderlik Tarzları” olarak da adlandırılan günümüzün liderlik anlayışlarını karşımıza çıkarmıştır. Günümüzün öne çıkan bu liderlik tarzları Tablo 2.2 üzerinde kısaca tanımlarıyla sunulmuştur.

Tablo 2.3 : Günümüzün Öne Çıkan Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	Açıklama
Vizyoner Liderlik	Liderin örgütün bütünü veya bir bölümü için ulaşılabilir, gerçekçi ve güvenilir bir vizyon oluşturabilmesi, bunu anlatabilmesi.
Stratejik Liderlik	Örgütün ihtiyaç duyduğu stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yol gösterecek amaç ve yöntemlerin oluşturulması.
Hizmetkâr Liderlik	Örgüt içerisinde işbirliğini, güveni, dinlemeyi ve sahip olunan gücün etik kurallara uygun bir şekilde kullanılmasının teşvik edilmesi.
Kendi Kendine Liderlik	Bir insanın kendini sürekli geliştirebilmesi ve böylece kendi kendine liderlik yapabilmesi.
Kuantum Liderlik	Liderin astları için bir yön belirlemesi, buna karşılık astlarında lidere destek vererek, onun yoluna devam etmesine yardımcı olması.
Kültürel Liderlik	Örgütün misyonunun gerçekleştirilmesi amacını taşıyan liderin bu amacı başarabilmek için, kültürel değerlerin koruyuculuğunu yaparak kültürel anlamları açıklaması ve önemli değerleri örgüt ortamında canlı tutması.
Etik Liderlik	Liderin moral güce dayanarak astlarını etkilemeye çalışması.
Otokratik Liderlik	Otorite ve sorumluluğun tamamına sahip olan liderin merkezi otoriteyi elinde bulundurması.
Simbiyotik Liderlik	Liderin örgütteki yenilikleri başarıyla gerçekleştirebilmek için karşılıklı faydanın sağlanabileceği ve taraflar arasında rekabeti öngören bir ortam oluşturması.
Demokratik-Katılımcı Liderlik	Liderlik yönetim yetkisini astları ile paylaşması.

2.2.2. Araştırma Modeline İlişkin Liderlik Tarzları

Liderlikle ilgili yukarıda bahsedilen bu klasik teorilerin yanı sıra özellikle 1990'lı yıllardan sonra toplumunun hızla değişen ihtiyaçları ve araştırmacıların liderliğin her bir yönünün daha da ayrıntılı incelenmesi nedeniyle yeni liderlik tarzları ve yaklaşımları üretilmeye başlanmıştır. (Koçel, 2007: 605).

Genel olarak liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde kültürel farklılıklarının liderlik tarzları ve yaklaşımlarına yansıdığı görülmektedir. Karşımıza çıkan bu farklılıkların ise özellikle Batı ve Doğu kültürlerine özgü olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmaların birçoğu Batılı kaynaklara dayanmakta ve batılı liderlik tarzlarını inceleme konusu yapmaktadır. Köksal (2011)'in belirttiği şekliyle araştırmalar elde edilen bulgular evrensel bir nitelik taşımadığından dolayı batıda ortaya çıkarılan bir liderlik tarzını ve özünde ölçeklerini doğu toplumlarında uygulamak doğru sonuçlara ulaştırmayacaktır. Liderlik tarzları ve yaklaşımlarına yönelik olarak kendi çalışmalarında batılı kaynaklardaki gibi sonuçlar alamayan doğu kültürüne mensup araştırmacılar kendilerine ve kendi kültürlerine özgü çalışma yapma ihtiyacı hissetmişlerdir. 1970'li yılların ortalarından itibaren ağırlıklı kültüre özgü olabilecek liderlik çalışmalarına başlamışlardır. Liderlik kavramının hem kuramsal çerçeve, hem de bu konu üzerine yapılan çalışmalar açısından geniş bir yelpazeye sahip olduğu açıkça görülmektedir. Kültürler arası liderlik çalışmalarında olduğu gibi Türkiye'de yapılan liderlik araştırmaları da birçok liderlik tarzını kapsamakta ve Türkiye'de görülen farklı liderlik tarzlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Türkiye'de yapılan liderlik çalışmaları sonucunda tek bir liderlik tarzının yaygın olarak görülmediği vurgulanırken, hiyerarşik, katılımcı, karizmatik ve babacan olmak üzere farklı özelliklere sahip liderlik stillerinin farklı örneklerde kendini gösterdiği de saptanmıştır (Giray, 2010). Bunlara bağlı olarak bundan sonraki bölümde bu araştırmada yer alan liderlik stilleri olan paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarından bahsedilecektir.

Öncelikle liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yapılan bazı araştırmalar incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik Fikret-Paşa (2000) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların en fazla gözlemledikleri stilin hiyerarşik ve işe odaklı liderlik olduğu bunu da babacan, takip ve kontrol içeren liderliğin izlediği ve en az sıklıkla ise takım kuran ve paylaşan liderliğin görüldüğü belirtilmiştir. Çalışanların ideal olarak gördükleri liderlik stillerine

bakıldığında ise iyi ilişkiler kurabilme, bilgili olma, insancıl olma ve adil olma özelliklerinin en fazla tercih edildiği görülmüştür (Fikret-Paşa, 2000). Bu konuyla ilgili bir başka çalışmada ise katılımcıların en çok gözdedikleri lider özelliğinin hiyerarşik-otoriter olduğunu, bunu da sırasıyla paternalistik, etkileşimsel lider özelliklerinin takip ettiği görülürken, katılımcıların ideal liderlik stilleri olarak belirledikleri özelliklerin ise ilişki yönelimli, görev yönelimli, katılımcı ve dönüşümsel liderlik stilleri olduğu saptanmıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Gözlenen ve ideal liderlik özellikleriyle ilgili bir diğer çalışmada ise katılımcıların en fazla gözlemedikleri liderlik stillerinin karizmatik ve katılımcı liderlik olduğu, bunları da otoriter ve paternalistik liderlik özelliklerinin takip ettiği bulunmuştur. İdeal liderlik stillerine bakıldığında ise çalışanların en fazla karizmatik liderliği tercih ettiği bunu da sırasıyla katılımcı, paternalistik ve otoriter liderlik tiplerinin takip ettiği görülmüştür (Hazar, 2002). Liderlik tarzı tercihinin yönelik üniversite öğrencileriyle yapılan bir başka çalışmada ise en çok tercih edilen liderliğin dönüşümsel liderlik olduğu, bunu katılımcı ve paternalistik liderlik tarzının takip ettiği, en az ise bürokratik liderliğin tercih edildiği bulunmuştur (Ayca ve Fikret-Paşa, 2003).

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik gibi farklı stillerle Türk örneğinde yapılan bir başka çalışmada ise kamu ve özel sektördeki kurumlarda hem etkileşimsel hem de dönüşümsel lider özelliklerine rastlanıldığı, ama her iki tarzın özel sektörde kamu sektörüne kıyasla daha fazla görüldüğü belirtilmiştir (Ergin ve Kozan, 2004).

Köksal'ın (2011) aktardığına göre Silin tarafından 1976'da yapılan doğu kültürünün liderlik tarzını belirlemeye yönelik araştırmalar ile 1990 Redding ve 1997'de Westwood'un çalışmaları (Farh ve Cheng, 2000) neticesinde paternalistik liderlik tarzının tercih sebebi olduğuna yönelik olarak benzer bulgular elde edilmiştir (Köksal, 2011). Bu kapsamda özellikle batı literatüründe en popüler liderlik tarzlarından etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları ile doğulu literatürde kültüre özgü liderlik tarzı olan paternalistik liderlik karşımıza çıkmaktadır.

Liderliğe yeni bir bakış açısı getiren etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzı bu döneme kadar ele alınan teorileri uygulamaya dönük bir şekilde bünyesinde bütünleştirdiğinden, 1980 ve 1990'lı yıllarla literatürde kabul görmeye başlamış ve halen dünya çapında birçok araştırmancının konusu olmaya devam etmektedirler. Paternalistik liderlik ise batı kültürlerinden açıkça ayrılarak ilişki ve görev odaklı liderlik tarzlarını bir arada toparlayan liderlik tarzıdır (Çalışkan, 2010). Günümüzde daha fazla üzerinde çalışılmaya başlanılan paternalistik liderlik, kültüre özgü olması,

doğu ve batının liderlik anlayışındaki farkı ortaya çıkarmasıyla her geçen gün daha fazla araştırmaya konu olmaktadır.

Bu çalışmada da paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları; liderlik literatüründe araştırmacılar tarafından daha çok makbul görülen yaklaşımlardan birisi olmaları, pratik anlamda yaygın uygulama alanı bulmuş olmaları, halen üzerlerinde en çok araştırma yapılan yaklaşımlar olarak sürekli gelişim içinde olmaları buna karşın ise bunlar ile ilgili silahlı kuvvetler içinde çok az çalışma yapılmış olması nedeniyle ele alınmıştır.

2.2.2.1. Paternalistik (Babacan) Liderlik

“Globalleşen dünyada liderlik teorilerinde batılı yaklaşımların ve liderlik modellerinin yanı sıra kültüre özgü yeni liderlik yaklaşımlarının da araştırılması gerekliliği” savından hareketle etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları yanı sıra paternalistik liderlik tarzının da irdelenmesinin liderleri ve astlarını anlamada katkısı olacaktır (Çalışkan, 2008). Her ne kadar Anglosakson olarak belirtilen batı geleneğinde gelişen teorilerin başta doğu kültürleri olmak üzere diğer kültürlerdeki geçerliliği 1980’lerden bu yana sorgulansa da Türk kültürüne daha yakın olduğu değerlendirilen paternalistik liderlik tarzının özellikle yönetim, işletme ve liderlik çalışmaları açısından önem taşıdığı aşikârdır (Boyacıgiller, 1997; Boyacıgiller ve Adler, 1997; Çalışkan, 2008).

Kökü aslında aile ve devlet yapısında olan feodal ve ataerkil yapıya dayanan paternalizm veya babacanlık batılı kaynaklar içinde ve kültürleri de kapsayan araştırmalarda çokça irdelenmemiş olmasına rağmen; paternalistik liderlik, 1990’lardan sonra biraz daha fazla araştırmaya konu olmaya başlamış ve literatürde diğer liderlik tarzları gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Hiyerarşik ve toplulukçu kültürlerde daha sık rastlanan paternalistik liderlik özellikle işletme ve yönetim literatüründe çalışma alanı genişleyen bir kavramdır. Fakat hala yazarlar paternalistik liderliğin tanımı ve paternalistik uygulamaların etkinliği hakkında farklı görüşlere sahiptirler (Çalışkan, 2009; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Ancak yakın dönemde bu çalışmalarda ağırlıklı olarak atıf yapılan araştırmacıların yaptığı tanımlara yönelik bazı örnekler aşağıdaki Tablo 2.3’de verilmiştir.

Tablo 2.4: Paternalistik Liderlik Tanımlamaları

Westwood ve Chan (1992)	Paternalistik liderlik babacan davranışların, otoritenin ilgi ve saygıyla bütünleşmesidir(akt. Pellegrini ve Scandura, 2008).
Michelle J. Gelfand Erez, M., Aycan, Z. (2007)	Liderin astlarını ailenin bir üyesi gibi kabul ederek performanslarına katkı sağlamak üzere iş ve özel hayatlarına rehberlik ettiği ve örgütsel bağlılığı artırmaya çalıştığı bir yaklaşımdır.
Yeh, H. R., Chi, H. K.ve Chiou, C. Y. (2008)	Yardımseverlik yanı ağır basmakla birlikte destekleyici, otoriter ve disiplinli bir baba profilinin ön plana çıktığı geleneksel değerlerin bütünüdür. Paternalistik liderlikte lider ataerkildir ve güçlü bir otoriteye sahiptir.
Çalışkan,S.C. (2008, 2010)	Paternalistik liderlik tarzı batı kültürlerinden açıkça ayrılan ilişkisel ve görev odaklı liderlik tarzlarını birleştiren bir liderliktir.
Farh ve Cheng (2000)	Paternalistik liderlik otorite, disiplin, yardımseverlik, cömertlik ve dürüstlüğü harmanlaştıran ve birleştiren bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda paternalistik liderlik üç bileşenden oluşmaktadır: Otorite, cömertlik(faydacılık) ve ahlaki liderliktir.
Fikret-Paşa,S. (2000).	Paternalistik lider çalışanlarını her konuda destekler ve onlarla ilgilendiğini gösterir, onlara ailevi sorunlarında yardım eder ve gerektiğinde beraber çalıştığı kişiler tarafından sevilip sayılmanın bazen işten önce geldiğini düşünen liderdir.
Pellegrini ve Scandura (2006, 2008)	Paternalistik liderlik, lidere karşı sorgulamaksızın itaat ve bireysel sadakat gibi anlayışa dayanır ve aynı zamanda verimli bir stratejiyi ima eder.
Aycan Z.(2001, 2006)	Paternalistik farklı bağlamlar içinde ortaya çıkabilen ast ile üstün farklı rollere sahip olduğu ve bu ikisi arasında karşılıklı ve hiyerarşik bir ilişkinin olduğu tarzıdır. Paternalistik lider çalışanlarına ailedeki baba rolünü üstlenircesine muamele etmektedir.

Yukarıda sunulan tablolar dâhil literatür incelendiğinde kısaca paternalistik liderlik, aile ortamında olduğu gibi bir hiyerarşi, yardımseverlik ve babacanlık duygusuyla hareket eden baba rolünün yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Paternalizm, bir bireyi, işi veya toplumu çocuğunu yardımsever bir şekilde veya

gerektiğinde zor kullanarak yetiştiren bir baba edasıyla yönetme veya idare etme sistemi, ilkesi ya da uygulaması anlamına gelen latince “pater” kelimesinden gelmektedir (Mussolino, D., Calabro, A.,2014).

Bu tanım, paternalizmin farklı rolleri üstlenen bir lider ve ast arasındaki bir ikili ve hiyerarşik ilişkide meydana geldiğini göstermektedir. Çalışkan (2009)’göre ebeveyn ve çocuğu arasındaki ilişkiye benzeyen bu ikili ilişkilerde, lider ve astına bazı görev ve sorumluluklar düşmektedir. Buna göre de liderin görevi, hem işte hem iş dışı alanlarda asta ilgi, rehberlik ve koruma sağlamakken, astın buna karşılık olarak, lidere mutlak itaat etmesi, sadık ve saygılı olması beklenir.

Paternalizm anlayışı genellikle toplulukçu kültürlerde hâkimdir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). Toplulukçu anlayışın hâkim olduğu doğu kültürünün bir liderlik tarzı olarak literatüre geçen paternalistik liderlik, Silin (1976) ile başlayan araştırmalar, Redding (1990) ve Westwood (1997) ile sürdürülmüştür (Farh ve Cheng, 2000). Doğu kültürlerinde ve daha çok Asya, Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika toplumlarında gözlemlen paternalizmin ve paternalistik liderliğin bu toplumların güçlü milliyetçilik duyguları, topluluk halindeki yaşam şekilleri ile yüksek güç mesafesine sahip olmasından ileri geldiği ifade edilmektedir (Aycan, 2006; Yetim ve Yetim, 2006; Köksal, 2011; TÜRESİN, 2012).

Paternalizm ve paternalistik liderliğin yaygın olduğu değerlendirilen bölgelerde yaşayan insanlara yönelik tespit edilen ortak husus bu bölgelerdeki toplumların ataerkil bir yapıya sahip olmalarıdır (Yeşiltaş, 2013: 51). Bu kültürlerde her üye kendini tek bir birey olarak (“ben” üzerine odaklanmış birey) görmek yerine, geniş bir (aile veya toplum) grubun parçası (“biz” üzerine odaklanan birey) olarak görmektedir. Güçlü bir aile bağı ve sadakat, aile üyelerine yükümlülükler, hem kişisel hem de iş hayatında bu kültürlerde daha belirgindir. Böylece paternalistik liderler tarafından sağlanan ilgi, koruma, rehberlik ve yakın kişisel ilişkiler için çalışanların ihtiyaçlarına hitap eder (Mussolino, D., Calabro, A.,2014).

Türk kültürü ise doğu kültürüyle benzerlik arz etmekte ve toplulukçu, yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olarak görülmektedir. Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail ve Rusya olmak üzere 10 ülkede Aycan ve Kanungo (2000: 41)’nın yaptığı çalışma sonucunda Türkiye, Çin, Rusya, Pakistan, Hindistan ve Romanya paternalistik değerleri en yüksek çıkan ülkeler olarak çıkarken puanı en düşük olarak İsrail ve Almanya çıkmıştır. Türk toplumunun; insancıl, şefkatli,

hoşgörülü ve samimi yapısı yanında merkeziyetçi ve otoriter yaklaşımı olan liderlik tarzı sergilemesi doğal karşılanmaktadır (Paşa, 2000).

Ataerkil bir yapıya sahip olan aile yapımız ordu-millet geçmişimizle birleşince karşımıza Türk tipi bir askerlik ve disiplin anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu da bugün literatürde Türk tipi liderlik tarzı olarak yavaş yavaş yerini alan, astlarına karşı babacan davranışların gösterildiği bir yüzün yanında, sert, disiplinli ve otoriter bir yüzün olduğu paternalistik liderlik tarzını karşımıza çıkarmaktadır. Liderin yardımsever temelli sert otoritesini babacan davranışlarla sergilediğinde, astların liderlerine gönüllü olarak itaat etmektedir (Zhang, 2009; Türesin, 2012). Bu lider ast ilişkisinde her iki tarafa karşılıklı roller düştüğü ve yine karşılıklı etkileşimler olması gerektiğini karşımıza çıkarmaktadır. Buna göre Aycan ve Kanungo (2000)'nun aktardığına göre lidere düşen ana görevler; astlarını koruma, rehberlik etme, yol gösterme ve onun iyiliği için onun adına bazı kararları vermektir. Diğer taraftan ise astlara düşen ana görevler ise, üstüne mutlak itaat ve bağlılık göstermesidir (Aycan ve Kanungo,2000: 31).

Pellegrini ve Scandura (2006)'da paternalistik liderliğin Türk toplumunda yaygın olduğunu belirtmektedir. Türk toplumunda da yaygın olmasının herhangi bir sorgulama olmadan babanın söylediklerine riayet etme ve babaya olan mutlak itaat anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Yeşiltaş, 2013: 53).

Paternalistik liderliğin ilgi ve endişe içeren güçlü bir otoriter aile atmosferinde ortaya çıkmış ahlaki bütünlük ve babacan bir yardımseverliği içermesinin bir sonucu olarak liderler astlarının ebeveyn ortamındaki kişisel yaşamları kadar profesyonel yaşamlarının her ikisine de rehberlik etmektedirler (Tang ve Naumann, 2015). Ayrıca Çalışkan (2010)'a göre Türk tipi liderlik tarzının altında çocuk yetiştirme anlayışının yattığı ve bu kapsamda da anne babasının sözünü dinleyen, verilen öğütlerin dışına çıkmayan uslu bir çocuk tipi olduğu belirtilmektedir. Bu anlayışın ilerleyen süreçte devam etmesi ile çocuğun yerini çalışanlar, anne babanın yerini ise liderler ve yöneticilerin aldığı ifade edilmiştir. Yeşiltaş (2013) tarafından ise benzer şekilde bir ailenin çocuğuna davranış şeklinin aslında ast ve lider arasındaki ilişkiyi tanımladığını belirtilmiştir. Weber tarafından da otorite kavramı aile içerisindeki otoriteye benzeyen bir şekilde değerlendirmiş ancak farklı olarak bu tarzdaki ilişkinin ilgi ve nezaket çerçevesinde gerçekleştirdiği özellikle belirtilmiştir (Anwar, 2013: 110).

Türkiye'de yapılan yine birtakım çalışmalar da paternalistik liderliğin Türk kurumlarında kendini gösterdiğini vurgulamaktadır (Aycan ve diğ., 2000; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Aycan, 2006; Fikret-Paşa, 2000; Hazar, 2002; Göncü, 2006). Ayrıca

Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türk örneğinde yapılan çalışmada, güç mesafesinin fazla olduğu toplulukçu iş kültürüne sahip örgütlerde paternalistik lider özelliklerinin daha fazla kendini gösterdiği ve büyük bir öneme sahip olduğu vurgusu yapılmıştır. Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türk örneğinde yapılan çalışmada, paternalistik lidere sahip olmanın çalışanlarda iş doyumunu ve lider-üye ilişkisini artırdığı vurgusu yapılmıştır.

Babacılığın diğer önemli bir bakış açısı da niyettir. Babacılık bir baba gibi hareket etmek veya başka birisine çocuğu gibi davranmak anlamına gelir. Çağdaş felsefede uygulandığı gibi, babacılık bir başka insanın iyiliği için o insanın niyetine bakmadan, anne ve babanın çocuklarına gibi davranmaktır (Erben ve Guneşer, 2008). Çalışkan tarafından 2008 yılında yapılan çalışmada yöneticilerin lider olma motivasyonu, öz benlik değerlemeleri, güç ihtiyaçları ve politik yeteneklerinin paternalistik liderliğin oluşumu üzerindeki etkisi ve bu etkileşimin yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerindeki açıklayıcı gücü incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre paternalistik liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi incelendiğinde paternalistik liderliğin lider üye etkileşimini anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir. Lider üye etkileşiminin %52'sinin anlamlı bir şekilde açıklanabildiği ve mesleki destek sağlayan, geliştirici liderlik tarzlarının yüksek seviyede ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paternalistik liderlik tarzının lider üye etkileşimi üzerindeki katkısı da pozitif yöndedir. Ayrıca paternalistik liderlik tarzı olarak liderlerin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde ve astlarına bakış açılarında önemli bir açıklayıcı güce sahiptir.

Paternalistik liderliğin kuramsal ve ölçek geliştirmesi çalışmasını yapan Aycan (2006) tarafından işyerinde aile atmosferi oluşturma, astlarıyla yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma, astların iş dışı yaşamlarına katılma, sadakat beklentisi ile statü hiyerarşisi ve otorite olmak üzere beş boyut ileri sürülmüştür. Bu kapsamda paternalistik liderliğin alt boyutlarını şu şekilde özetleyebiliriz. (Aycan ve Kanungo,2000; Padavic ve Earnest,1994; Aycan, 2006:448; Aycan, 2000:5)

2.2.2.1.1.İşyerinde Aile Atmosferi Oluşturma

İşyerinde aile atmosferi oluşturma boyutu çerçevesinde; liderin astlarına baba gibi davranma, astlarını koruma, profesyonel yaşamlarında olduğu gibi kişisel yaşamlarında da tavsiyeler vererek rehberlik etme, yol gösterme ve onun iyiliği için

onun adına bazı kararları verme gibi sergilenen davranışlar bu alt boyutu tanımlayacak davranışlardır. Buna karşın olarak aile atmosferi oluşturulması içinde astlardan da sergilenmesi gereken davranışlar bulunmaktadır. Buna davranışlara örnek olarak astların işyerini ailesi olarak kabul etmesi, paternalistik liderle arasında duygusal bağ olduğunu hissetmesi, onunla ilişki kurmaktan gurur duyması, onun görüşlerine gerçekten güvendiği için kişisel ve profesyonel konularda onun tavsiyesini istemesi sayılabilir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567).

Babacan bir lider iş ortamında aile atmosferi yaratmaya çalışmakta ve çalışanlarına ailesinden biriymiş gibi muamele etmektedir. Rolü gereği çalışanına içten, samimi, koruyucu ve rehber olarak davranmaktadır. (Aycan ve Fikret-Pasa, 2003). Buna karşılık astlar üstlerine sadakat göstermekte ve itaat etmektedirler (Aycan, 2001, 2005; Padavic ve Earnest, 1994).

2.2.2.1.2. Astlarıyla Yakın ve Bireyselleştirilmiş İlişkiler Kurma

Astlarıyla ayrı ayrı yakın ilişkiler kurmak, onlarla yakından ilgilenmek, astlarının varsa özel problemlerini, ailesini vb. bilmek, onlara samimi ve içten davranmak bu boyuta örnek davranışlar olarak verilebilir (Pellegrini ve Scandura, 2006; Paşa, Kabasakal ve Bodur,2001).

Paternalistik liderin personeliyle ilişkisinin, personeline ailenin bir parçası olduklarını hissettirmesi, her yeni faaliyette nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlatması, yeri gelince ödüllendirmesi veya uyarmasının yanında personelin birebir sorumluluk almaya teşvik edilmesi ile gelişmektedir. Personel ne kadar anlatılan şekilde doğru hareket eder ve itaat ederse lidere kendilerini daha fazla sevdirebilir ve bu etkileşimden dolayı daha fazla motive olurlar (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Personelin daha fazla ilgi, ayrıcalık ve etkileşim için liderin beklentilerine daha fazla cevap vermeleri beklenmektedir (Aycan,2001).

Diğer taraftan, batı tarzı ve ataerkil bir anlayış olmayan toplumlarda paternalistik liderlik benimsenmemektedir. Bunun nedeni olarak batıdaki toplumlarda bireyin ve bireyselliğin ön planda olduğu yapı görülmektedir. Örneğin bireysel ilgi boyutu batılı anlayışa göre “çalışanın özel hayatına müdahale” olarak algılanmaktadır. Bu türden kültürel ve anlayış farklılıkları, paternalizmin doğu kültürü ve doğu kültürünün örgütleri için daha uygun bir yaklaşım olduğunu işaret etmektedir (Köksal, 2011: 120).

2.2.2.1.3. Astların İş Dışı Yaşamlarına Katılma

Paternalistik ilişkide lider zaman zaman bir baba veya yakın bir aile büyüğü gibidir. Astlarının özel yaşamlarına karışma ve onlardan kişisel ayrıcalık bekleme hakkına sahiptir (Aycan,2006: 453). Astlarının iş dışı yaşamlarına katılması boyutuna örnek olarak onların kişisel hayatlarındaki önemli durum ve olaylarına (ameliyat, hastalık, cenaze, düğün, nişan vb.) katılma, ihtiyaçları varsa yardım ve maddi destek sağlama, iş gören ve eşi arasında evlilikle ilgili bir problem varsa aracı olarak rol oynama sayılabilir.

2.2.2.1.4. Sadakat Beklentisi

Astını koruyan, kollayan, yönlendiren ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları vererek onun zarar görmesini engelleyerek, başarılı olmasını sağlayan lider bunun karşılığında da astlarından kendisine bağlılık ve sadakatle mutlak itaat etmesini beklemektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Paternalistik liderlikte astlar liderlerinin ilgi, koruma, sağlanan destek ve yardımsever davranışlar sergilemelerinden dolayı yapabileceklerinin en iyisini yapar ve liderlerine bağlılık gösterirler (Aycan,2006; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011). Ayrıca bu boyutta ortaya çıkan acil durumlarda astların özel hayatlarından fedakârlık göstererek liderleri, arkadaşları ve işleri için üzerine düşebilecek görevleri yerine getireceği beklenmekte (Özer, 2011) ve görevlerin başarılmaları için işbirliği yapacaklarını varsaymaktadırlar (Aycan ve diğ.,2000; Aycan ve Kanungo,2000).

2.2.2.1.5. Statü Hiyerarşisi ve Otorite

Paternalistik liderliğin özünde yatan ana boyutlardan bir diğeri de statü hiyerarşisi ve otorite boyutudur. Bu boyuta örnek olarak hiyerarşiye önem verme, astlarından uyumlu davranmalarını bekleme, astları ve onların kariyeri için neyin iyi olduğunu üstün bildiğine inanma, hiç kimsenin üstün otoritesinden şüphe etmeme etme sayılabilir. Böyle bir lider çalışanları için en iyisini istemekle onların kendi otoritesi hakkında şüphe duymamasını sağlamaktadır (Özer, 2011).

2.2.2.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, ilk olarak Downton (1973) tarafından kullanılmasına rağmen bir liderlik tarzı olarak MacGregor Burns tarafından 1978 yılında yayımlanan "Leadership" adlı kitapta, lider ve astların birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine yükselttiği ilişki olarak tanımlanmıştır (Swindell, 2014). Dönüşümsel liderliği geliştiren çalışmaları ile bilinen Bass ise, dönüşümsel lideri örgüt için ulaşılabilir bir vizyon belirleyen ve astların güvenini kazanan kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990).

Burns dönüşümsel liderin değişimi tetikleyerek örgütün hedeflerini gerçekleştirebileceğini, bunun yanında örgüt ve astlarını geliştirme ve değiştirme kapasitesine sahip olduğunu, hem örgüt hem de çalışanlar lehine faydalar sağlayabileceğini öne sürmektedir (Kent ve Chelladurai, 2001). Burns (1978) yılında dönüşümsel liderliği ilk kez tanımlarken, dönüşümsel liderlerin özgeci (yardımsever ve başkalarını daha fazla düşünen) ve ahlak timsali olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümsel liderler, astların daha fazla performans sergileyebilecek kapasitesi olduğu düşüncesinden hareketle astların içindeki potansiyeli ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bir takım yöntemler uygulayarak bireysel ve grup motivasyonunu, örgütün etkinliği ve verimliliğini artırmaya çalışmaktadır. Bu yöntemler; örgütsel kimlik ile çalışanların kişilikleri arasında bağlantı kurulması, rol model olunması, örgütsel hedefler ve bunları gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyulan görevlerin sahiplenilmesinin teşvik edilmesini kapsamaktadır. (Swindell, 2014). Dönüşümsel liderler bunlara ilave olarak astların önceki görüşlerini dönüştürerek onların istekleri ile örgütün hedefleri arasında uyumu sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin, Avolio ve arkadaşları (2004), astların hedefleri ile dönüşümsel liderin vizyonu ile özdeşleştiğini belirtmektedir (Burch ve Guarana, 2014).

Dönüşümsel liderlikte, görevleri astlar için daha anlamlı kılabilme ve onları görevlerine adanmalarını sağlamak için liderin rol model olması ve sergileyeceği davranışlar ön plana çıkmaktadır (Yukl, 1999). Podsakoff ve arkadaşları dönüşümsel liderlik tarzında lidere bazı görevler düştüğünü ileri sürmüştür. Bu kapsamda da liderin örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi adına astların duygu ve düşüncelerini etkilemesi, astlarını yüksek seviyede motive

etmesi, onlarda yüksek ahlaki değerler oluşturması ve kişisel çıkarlarından vazgeçebilmelerini sağlaması gerektiğini belirtmiştir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Dönüşümsel lider; ortak değerleri hayata geçirerek, astların güvenini kazanarak, astları ile birlikte çaba göstererek ve astlar üzerinde değil astlar üzerinden liderlik uygulayarak ortak vizyonu gerçekleştirmeye çalışır (Twigg, 2004). Lider astlarından ortak vizyon için çalışmalarını istemesine karşın, onlara ilgi gösterir, değer verir ve onlarla duygusal bağ kurar. Kendilerine liderin değer verdiğini hisseden astlar lider ve örgütle özdeşleşir ve ortak vizyona ulaşılması için yüksek bir performans sergiler. (Yukl, 1999). Başarı ve yüksek performans elde etmek için dönüşümsel liderlik çok önemli ve gereklidir. Avolio'ya göre liderler, zamanla örgütün varlığını sürdürmek için astların farkındalık ve ilgi düzeyi ile özgüvenini arttırmaya yönelik önceliklerini yüksek performans, başarı ve gelişmeye doğru değiştirir. Bu amaçla dönüşümsel liderler mevcut düzeni geliştirmeye devam ederken risklere rağmen yeni fırsatlar arar ve yeni çalışma yöntemleri geliştirirler (Omar ve diğ., 2009). Dolayısıyla dönüşümsel liderlikle ilgili yürütülen çalışmalarda araştırmacılar öncelikle lider ve sonrasında diğer faktörlere yönelmişlerdir. (Yukl, 1999).

Ağca'nın (2014) aktardığına göre Bass tarafından dönüşümsel liderlikte liderin astlarını üç aşamada dönüştürdüğü ileri sürülmüştür. Astların liderlerine güven duyması, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan davranışlar sergilemesi ve yüksek performans göstermeye motive olmasına yönelik astlarda beklenen davranışlar bu üç aşamanın sonunda gerçekleşmektedir. Bu aşamalar;

- Astların görevlerinin önemi konusunda farkındalıklarının artırılması,
- Kişisel gelişim konusunda takipçilerin farkındalıklarının artırılması,
- Astların kişisel çıkarları yerine örgüt amaçları için çalışmaları

konusunda motive edilmesidir (Ağca, 2014: 31-32).

Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren liderlerin, hem barış, hem de savaş ortamında yüksek performans elde edilebildiği, savaş ortamının dönüşümsel liderliğe uygun bir ortam sunduğu ve savaşın getirdiği belirsizlik ve zorluklarla büyük liderlerin dönüşümsel liderlik tarzları sergilemesi ile başarılı olduğu harp tarihi örneklerinde yer almaktadır. Dönüşümsel lidere en iyi örnek olarak sunabileceğimiz Atatürk'ün sorunları tespit etmesi, değerlendirmesi, gecikmesizin etkili kararlar vermesi ve tüm engellere rağmen cesaretle uygulamaya koyması dönüşümsel liderlik davranışlarına da birer örnek olarak verilebilir. Ayrıca, dönüşümsel liderliğin dört

boyutunu da bir arada görebileceğimiz eşsiz bir örnek ise Atatürk'ün TBMM'de milletvekillerine: “Efendiler bazı arkadaşların yoksulluk içinde bu büyük davanın başaramayacağını zannederek memleketlerine dönme arzusunda olduklarını duydum. Arkadaşlar! Ben sizleri bu milli davaya silah zoruyla davet etmedim görüyorsunuz ki, sizi burada tutmak için de silahım da yoktur. Dilediğiniz gibi memleketlerinize dönebilirsiniz fakat şunu biliniz ki, bütün arkadaşlarım beni yalnız bırakıp gitseler ben bu Meclis-i Ali’de tek başıma kalsam da mücadeleye ahdettim. Düşman adım adım her tarafı işgal ederek Ankara’ya kadar gelecek olursa, ben bir elime silahımı bir elime de Türk Bayrağını alıp Elmadağ’ına çıkacağım. Burada tek başıma son kurşunuma kadar düşmanla çarpışacağım. Bu bayrak kanımı sindire sindire emerken ben de Milletim uğruna hayata veda edeceğim. Huzurunuzda buna ant içiyorum” şeklinde konuşmasında belirttiği bu cümlelerde yer almaktadır (Aktaş, Aktaş ve Erol, 2015).

Dönüşümsel liderlik davranışlarının kullanımı ve başarıya götürme durumları savaş ve barış ortamlarında birbirlerinden farklı olacaktır. Barış zamanı başarı için daha fazla bireysel ilgi ve zihinsel teşvik davranışlarına ihtiyaç duyarken, savaş ortamı her zamankinden daha fazla idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon gerektirir (Bass, 1997). Ayrıca Çalikoğlu tarafından yapılan çalışmada muharebe ortamında dönüşümsel liderlerin başarıya olan muhtemel katkısının etkileşimsel liderlere kıyasla daha fazla olacağı ileri sürülmüştür (Çalikoğlu, 2004:109).

Rus birliklerinde yapılan bir araştırmada, komutanların dönüşümsel liderlik tarzının birliğin performansını artırdığı ve başarı için belirleyici unsur olarak kabul edilebileceği belirtilmiştir (Elenkov, 2002). Benzer şekilde Amerikan ordusunda yapılan bir araştırmada, önce takım komutanları arasından dönüşümsel liderlik özelliği gösterenlerin sevk ve idare ettikleri birliklerin emsallerine oranla daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderlik özellikleri sergileyen komutanların birliklerinin performansını ve astlarının iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir (Kane ve Tremble,2000: 14).

Ayrıca, Bass ve Avolio tarafından Amerikan ordusunda yapılan diğer bir araştırmada, komutanların genel liderlik davranışları tespit edilmiş ve müteakiben birlikler zor koşulları temsilen savaş ortamına uygun olacak şekilde arazi tatbikatına çıkarılmıştır. Arazi tatbikatında birlikler değerlendirilerek komutanların liderlik özelliklerinin birliklerinin başarısını ne kadar etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan bu değerlendirmelerin sonucunda normalde dönüşümsel liderlik özellikleri sergileyen komutanların savaş zamanında da daha başarılı ve birlik performanslarının

daha yüksek olduğu saptanmıştır (Bass ve diğ.,2003). Özet olarak dönüşümsel liderlik astların liderin hedefleri ile özdeşleşmesini sağlarken, etkileşimsel liderlik, liderin istediği bir şeyi yapması karşılığında astların isteklerinin karşılanmasına dayanmaktadır (Walumbwa, Wu ve Orwa, 2008). Bunlarda askeri liderlerin etkileşimsel liderlikten ziyade dönüşümsel liderlik tarzı sergilemesi durumunda başarılı olacağını göstermektedir.

Bernard Bass 1985–1990 yılları arasında dönüşümsel liderlik alanında yürüttüğü kapsamlı çalışmaları esnasında dönüşümsel liderliği ölçebilmek için “Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ” çok faktörlü liderlik ölçeği adlı ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçekte etkileşimsel lider ve dönüşümsel lideri sistematik bir şekilde karşılaştırmak istemiştir. Çeşitli ülkelerde birçok örgütte kullanılarak yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Bass'ın ölçeği birçok dile çevrilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmıştır. Bass'ın dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğini çok faktörlü liderlik ölçeği ile dönüşümsel liderlikte dört boyut tespit edilmiştir. Bunlar; liderdeki büyüleyici özellik olarak belirtilen "idealleştirilmiş etki (atfedilen/davranış)", liderin astlarını motive eden konuşmalarından oluşan "telkinle güdüleme", liderin astlarını yaratıcı fikirler ile örgütü desteklemelerini istediği "zihinsel teşvik / entelektüel uyarım" ve astlarına rehberlik ve danışmanlık eden "bireysel ilgi" boyutlarıdır (Stone ve diğ., 2004: 350). Bunun yanı sıra Bass'ın öncelikle Avolio ile birlikte yaptığı çalışmalar ve sonrasında dönüşümsel liderlik ile ilgili olarak gerçekleştirilen birçok araştırmada yeniden düzenlenerek kullanılmıştır. Ancak bu değişimler, dönüşümsel liderliğin gelişmesine çok önemli katkılar yapmıştır (Kahya, 2013: 46).

2.2.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen/Davranış)

Aynı zamanda büyüleyici özellik diye de adlandırılmaktadır. Bass ve Avolio tarafından bu boyutta astların liderlere güvendiği, onlara saygı duyduğu ve onlar gibi olmaya özendikleri ileri sürülmektedir (Bass ve Avolio, 1993). Bir başka deyişle idealleştirilmiş etki, astlara bir amaç aşilayarak onları daha enerjik şekilde harekete geçirmekte, astların görgü ve ahlaki davranışlarına örnek teşkil edebilmekte ve liderin örgütün vizyonunun belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Astların liderlerinden etkilenecek büyülendikleri ve idealleştirdikleri özellikleridir.

Davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki boyuttur. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; kendisi için önemli olan değer ve inanç

hakkında konuşması, eylemlerinin etik sonuçlarını dikkate alması, ortak görev anlayışının önemini vurgulaması gibi davranışları kapsar. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin, çevresindeki insanların kendisi ile beraberliğini mutlu ve gurur verici hale getirmesini, grup yararını ön plana çıkarmasını, kendisine saygı duyacak eylemleri sergilemesi ve güçlü biri olduğu izlenimi vermesi özelliğini kapsamaktadır (Karip, 1998). Atatürk'ün 16'ncı Kolordu Komutanı olduğu dönemde yazdığı ve 1916 yılında basılan "Askeri Talim ve Terbiye Hakkında Görüşler" kitabında "Komutanlık eden subayın tavır ve hareketi, askerın güveni, itaati, disiplini ve bütün ruhi durumu ve bedensel gayreti üzerinde etki yapar" ve yine başka bir yerde "Bir Kıt'a, özellikle subaylar ancak iyi örnek olacak rehberler sayesinde yetiştirilebilir." ifadeleri aslında idealleştirilmiş etkinin en güzel tanımlarıdır.

Çalıkoğlu (2012)'na göre; savaş zamanı liderin astları için kendi hayatını tehlikeye atması, riskli görevlere bizzat katılması, tehlikeye en önde gitmesi, astların zarar görmemesi adına kendini feda etmesi, zor durumlarda başarılı çözümler bulması ve bunları yaparken ahlaki açıdan taviz vermemesi ile lider ve astları arasında oldukça yüksek seviyede bir bağlılık olacaktır. Bu bağlılık seviyesi ise astların kendi sınırlarını zorlamalarını ve öngörülemez seviyede yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Neticede komutan ve yönetimindeki astları kendilerinden beklenenden daha fazla seviyede başarılı olacaklardır. Bu kapsamda da idealleştirilmiş etki, sıra dışı dönemlerde ortaya çıkan sıra dışı liderlerin, astlarının etkilenmeleri süresince liderlerini idealleştirmeleri olarak tanımlanabilir. Bu tanıma uygun olarak da dünya tarihindeki örnekler incelendiğinde karizmatik liderler savaş zamanlarında çok daha rahat kendilerini gösterebilmekte ve gösterdikleri başarılar kalıcı olabilmektedir. Elde edilen başarılar sürekli bir hale getirilerek barış zamanlarında da oluşturulan bu etki ve karizma sürdürülmekte ve liderin tüm faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır.

2.2.2.2.2. Telkinle Güdüleme

Arzu ve istekleri karşılayabilme, gayretlere yön veren sembollerden faydalanma, temel hedefleri basit şekilde açıklama şeklinde tanımlanabilecek olan (Çelik, 2007) telkinle güdüleme kısaca liderin astlarına ilham kaynağı olmasıdır. İlham verici motivasyon veya ilham verme olarak da adlandırılır. Liderin yüksek karakterli davranışları ve ümit verici fikirleri astlarda daha çok çalışma düşüncesi ve enerjisi ile

onları harekete geçirecek motivasyonu sağlar. Bunun neticesinde de astların beklenen performansın üzerinde bir performans sergilemeleridir.

Telkinle güdüleme, liderin astlardaki kolektif misyon ve vizyon bilincini yükseltme ve onları yüksek düzeyde performans göstererek ortak hedeflere ulaşma yönünde motive etme yeteneğini yansıtır. Bunun için lider, geleceğe ilişkin vizyona kuvvetli bir şekilde inanmalı ve bu inancı ve grubun bu vizyona ulaşacağına ilişkin güvenini ifade etmelidir (Howell ve Avolio, 1992). Mesela, Atatürk'ten aktarılan şu ifadeler buna güzel bir örnektir. “Büyük davamız en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumların değil düşüncelerin de temelli bir inkılap yapmış olan Türk Milletinin dinamik idealidir” (Aktaş, Aktaş ve Erol, 2015). Uzun yıllar süren savaşlar sonucunda yıkılmaya yüz tutmuş bir devletin enkazı altından halkını çekerek onlara savaşma gücünü veren; kaynakların kıtlığına, içinde bulunulan acziyete ve yokluğa rağmen insanlarda dünyanın o zamanki en güçlü ülkelerini yenme enerjisini depolayan; astlarına işlerini, güçlerini, görevlerini, evlerini, ailelerini, rahat hayatlarını bırakmaya ve hatta canlarını vermeye ilham kaynağı olan Ulu Önder Atatürk bu başarısını bizzat evinden, ailesinden ve birçok muharebede görüldüğü üzere canından vazgeçmesi sayesinde astlarına ilham kaynağı olmasına borçludur. Astlarını peşinden ölüme sürükleme, astlarının kendinden öncekilerin öldüğünü ve az bir zaman sonra kendilerinin de öleceğini bile bile emirlerine itaat etmesini ve mutlak bir ölüme atılmasını sağlama, ilham verici liderin ancak savaş zamanı elde edebileceği türden başarılarıdır.

Telkinle güdüleme, astların beklenenden daha yüksek performansa ulaşmasını sağlayan boyutlardandır. Astların yüksek performans elde etmesi için en belirleyici faktör olan idealleştirilmiş etki davranışından sonra gelen özelliğin telkinle güdüleme olduğu belirlenmiştir (Densten, 2002).

2.2.2.2.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım veya zihinsel teşvik; liderin, sorunlara çözüm bulmaya astlarını da motive etmesi ve devamında astların iş süreçlerini sorgulaması, yeni şeyler denemesi ile problemlerin çözümleri için farklı hal tarzları düşünmesini sağlamaya dayanmaktadır (Çetin, 2011). Entelektüel uyarım bilinçli olarak astların örgütün tüm faaliyetlerine katılım ve desteklerini arttırmalarını, sürecin işleyişini yeniden değerlendirmelerini, yaşadıkları problemleri örgüt ve liderleri ile kendi doğruları,

inançları, kuralları ve kültürleri doğrultusunda muhakeme ederek çözüme ulaşmalarını içermektedir (Akyol-Kılıç, 2014: 40).

Entelektüel uyarım davranışı liderin astlarının bilgi düzeylerini arttırdığı bir süreçtir. Bilgi düzeyinin artışının istenmesinin amacı, astların hem işleyişle ilgili daha bilgili olmasını sağlamak, hem de karşılaştıkları sorunları analiz etme ve çözüme becerilerini geliştirmektir(Bass,1985). Astların işleyişle ilgili bilgili olması onların daha verimli çalışmasını, sorunları analiz etme ve çözüme becerilerinin geliştirilmesi ise karşılaştıkları alışılmadık problemlere pratik çözümler ve yeni tedbirler getirmelerini sağlayacaktır. Lider sadece astlarının değil, kendi bilgi seviyesini de yoklar ve sürekli gelişim çabası içinde olur. Mevcut işleyişle ilgili bilgiler, prosedürler, yöntemler ve alışkanlıklar sürekli sorgulanarak en doğru ve en etkin bilgiye ulaşılmaya çalışılır. Liderin amacı kendisi dâhil olmak üzere tüm grupta güncel, bilimsel, yenilikçi ve yüksek kalitede bir anlayış geliştirmektir. Buna en büyük örnek yine Atatürk'ten gelmektedir. 26 Ağustos 1922'de bütün milleti yeniden canlandıracak tarihi emrini verir: “Hattı müdafaa yoktur, sathı müdafaa vardır. O satıh bütün vatandır. Vatanın her karış toprağı, vatandaş kanıyla ıslanmadıkça terk olunamaz” (Aktaş, Aktaş ve Erol, 2015).

Genel çerçevede baktığımızda ise zihinsel teşvik davranışının liderin kendisinin ve astların bilgi seviyelerini arttırmaya yönelik davranışlar olduğu görülmektedir. Bu tip bir faaliyet için barış zamanı eşsiz imkânlar sunar. Lider konumunda olan komutan ve astları için mevcut durumlarını sorgulamak, eksikliklerini saptamak, bunları giderici tedbirleri araştırmak, tedbirleri uygulamaya yönelik uygun bilgiye ulaşmak, bu bilginin doğruluğunu teyit etmek, giderici tedbirleri uygulamak, sonuçlarını görmek için belli bir zaman dilimi boyunca gözlem yapmak ve elde edilen sonuçlar ile önceki durumu kıyaslamak barış döneminde yapılması mümkün olan davranışlardır.

2.2.2.2.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, liderin her astına birebir rehberlik ve danışmanlık yaparak onun kişisel gelişimini desteklemesidir. Bass'a göre bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda bir lider, takipçilerinin öğrenmelerini ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla onlara, birbirinden farklı projeleri gerçekleştirmeleri için yetki verir, onlara sürekli geri bildirim sağlar ve her bir takipçisine de eşit düzeyde bireysel ilgi gösterir (Bass, 1997, aktaran Kahya, 2013: 50). Astların farklı özellikleri olduğunu kabullenebilen liderin

astların bu farklılıklarını daha da güçlendirmek ve bu farklılıklardan sinerji elde etmek için sergilediği davranışlardır.

Çalikoğlu tarafından aktarıldığına göre dönüşümsel liderin bireysel ilgi davranışı, astları cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, onlara yükselme imkânları sunarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı ve her asta bir birey olarak değer vermeyi, güvenmeyi ve saygı göstermeyi içerir. Astların kendilerine saygılarının oluşturulması ve kişisel gelişim göstermeleri bireysel ilginin odak noktasını teşkil eder. (Çalikoğlu, 2004: 49)

Dönüşümsel liderin, astların yeteneklerini ortaya çıkarması, özgüvenlerini arttırması, onları motive etmesi, değerlerini ve inançlarını değiştirmesi gibi çabalarının karşılığında, astlar da, liderlerinin belirlediği amaçlara ulaşmak için çaba göstererek karşılıklı bir güdülenme eylemi gerçekleştirirler (Bass, 1990: 19-20).

Ayrıca bu boyut, liderin davranışlarıyla çalışanlarının bireysel farkını kabul ettiğini hissettirmektedir. Onların kişisel gelişimlerine önem vererek kılavuzluk etmektedir ve onlara bu yönde özel görevler vermektedir (Aslan, 2009:136; Hinkin ve Tracey,1999:109).

2.2.2.3. Etkileşimsel Liderlik

Burns ve Bass tarafından literatüre kazandırılan ve araştırmacılar tarafından çok farklı biçimlerde tanımlanan etkileşimsel liderlik, literatürde işlevsel liderlik, işe göre liderlik, işlemci liderlik veya sürdürümcü liderlik şeklinde yer almaktadır.

Burns'e göre genel olarak temeli lider ve astları arasındaki karşılıklı bağımlılığa ve alışveriş ilişkisine (örneğin ekonomik ve oy gibi sosyal unsurlar) dayanmaktadır. (Owen ve diğ., 2007: 317) Burns' ün fikirlerinden yola çıkarak araştırmalarını gerçekleştiren Bass, etkileşimsel liderliğin karşılıklı maliyet-fayda alışveriş süreci temeline dayandığı (Hartog and Muijen, 1997; aktaran Yılmaz, 2012: 42) ve liderin, astlarına kendilerinden ne beklediğini açıkça ifade ettiği ve istediği performansı göstermeleri karşılığında nasıl ödüllendirileceklerini açıklayan liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. (Bass, 1985: 12)

Etkileşimsel liderlikte liderin etkinliği, izleyenlerin ihtiyaçlarını bilmesi ve hatta beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak

liderlik yapmasına bağlıdır. (Yavuz,2008: 63) Doğal olarak etkileşimsel liderlik özünde kazan-kazan prensibine dayalı olarak “ben kazanırsam siz de kazanırsınız” anlayışına hakim olan bir liderin sergileyeceği davranışlar ve bu davranışlar karşısında astların liderlerinin isteklerini yerine getirme durumuna göre oluşan etkileşim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Karşılıklı olarak menfaatlerin karşılanması durumunda, lider ve ast kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirecektir. Ast kendisinden beklenen iş için daha fazla performans sergileyecek, lider bu sergilenen performansın karşılığını (öncelikle olumlu motivasyon aracı olarak ödül veya ceza) verecek, örgütte istenen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşılmış olacaktır.

Karşılıklı bağımlılık, değiş-tokuş veya alışveriş ilişkisi olarak da ifade edebileceğimiz etkileşimsel liderlik anlayışın da “çıkar veya kazanım” bulunmaktadır. Lider ve astları arasındaki bu karşılıklı bağımlılık, değiş-tokuş veya alışveriş ilişkisinin dolayısıyla iki farklı şekilde gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi ücret ve prim gibi ekonomik haklara dayanan düşük seviyede etkileşimdir. Liderin, liderliğinin devamlılığı için belirleyici en önemli etkenlerden biri olarak astların izin, ücret, zam gibi ekonomik ve maddi konularda arzulu olması karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla lider her zaman bu motivasyon araçlarına ve bunları kullanabilme yetkisine sahip olmak isteyecektir. Yani motivasyon araçlarının varlığı ile bunlara duyulan arzunun devamlılığı süresince bir etkileşim söz konusudur. Sürdürülebilirliği kısıtlı, zor ve yapay bir etkileşimdir. Çünkü liderler yetkilerine, gücüne ve ödül gibi motivasyon araçlarına güvenmektedirler (Çeri Booms, 2009: 80). Bu durum, bireysel değerlerin salt ödül ya da cezaya dayandırılması sonucunu doğurur ki, bu da insanı, programlanmış bir makineden çok da farklı kılmaz. Bu açıdan bakıldığında etkileşimsel liderlik anlayışının, modern çağımızda istenen bir liderlik tarzı olup olmadığı tartışılabilir (Kahya, 2013: 57).

İkincisi ise; lider ile astları arasındaki kişisel ve sosyal bağlara dayanan nitelikli ve yüksek seviyedeki etkileşimdir. Lider ile astlar arasında oluşan nitelikli etkileşim ise ölçülemez, fakat katkısı ve önemi büyüktür. Bu durum liderin astlar tarafından kabulü esasına dayanmaktadır. Lider ile astlar arasında kişisel ve sosyal bağların nitelikli ve yüksek oluşu, astların lidere duydukları saygı, sevgi ve güven gibi duyuşsal faktörler bağın derecesinin belirleyicileri olacaktır (Yılmaz, 2006: 26).

Etkileşimsel liderlik tarzına sahip bir lidere sahip olan örgütlerde lider ile iş görenler arasında karşılıklı ekonomik veya sosyal unsurların karşılıklı alışverişine söz konusudur. (Omar ve diğ., 2009) Liderin daha çok kazanmak ve başarmak duygusu neticesinde örgütte verimli, etkinlik ve başarıyı daha çok artırıcı anlayış hakimdir. Bu çerçevede astlar, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli kazanımlara (ücret, prestij gibi) ulaşacaklarının bilincindedirler. Ayrıca; Bass (1985) bu teoriyi açıklarken de astlara; örgütte lidere itaat ile karşılıklı ilişki ve etkileşimin sonucu olarak, lideri etkileme rolü yüklediğini belirtmektedir. Ayrıca örgütün hedeflerine ulaşması için astların amaçlarının da önemli olduğu ileri sürülmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 376).

Etkileşimsel lider, astı istediği işi yapar ve başarıyla tamamlarsa, karşılığında çeşitli ödüller sunar. Eğer astı istenen davranışı sergileyemez ve başaramazsa bu defa lider çeşitli yaptırımlar uygular (Koç, 2013: 46). Aslında hayatın içine girildiğinde etkileşimsel liderlik, günü ve anı yaşayarak kısa vadeli hedeflere ulaşmaya çabalayan lider ve astın etkileşimidir. Dolayısıyla etkileşimsel liderlikte süreklilik arz eden ve döngüsel olan temelde iki ana davranış karşımıza çıkmaktadır. Lider ve ast tarafından sürekli ve döngüsel olarak yapılan etki ve tepki davranışlarıdır. Sonuç olarak etkileşimsel liderlik vazifenin başarılması için “sürekli ve döngüsel etki ve tepki” kökenine dayanan davranışlar topluluğudur. Bu davranışların karşılığı olarak ortaya çıkan sonuç ise ödül ve cezadır. Dilek (2005)’e göre etkileşimsel liderlikte, liderin örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek, beklentilerini açık ve net ifade etmek, kendi beklentilerini belirlemek, astların haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek ve örgütün haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek olmak üzere dört temel görevi vardır. Ancak etkileşimsel liderliğin astların göstermiş oldukları çaba ve başarıyı ödüller ile teşvik eden ve astların performans ve itaati karşılığında ödüllendiren bir liderlik tarzı (Oğuz, 2011: 382) olması nedeniyle; liderin astlarını takip ve kontrol etmesi ile performanslarını değerlendirmesi gibi önemli ve temel iki (2) görevi daha söz konusudur.

Etkileşimsel liderlik modeli, iyi tanımlanmış bir hedefi ele geçirmesi yönünde liderin astlarını etkilemesini, ancak bu hedefin ötesinde bir takım üstün amaçları gerçekleştirmeleri için astlarını yönlendirmesi çabası içerisinde olmamasını öngörmektedir. Etkileşimsel liderlik, iyi planlanmış bir süreci veya düzgün işleyen bir sistemi devam ettirme durumunda etkindir ve etkileşimsel

liderlik uygulaması sonucunda mevcut sistemin idamesi kapsamında iyi sonuçlar elde edilmektedir. Bu çerçevede yapılan araştırmalarda sivil alanda ticari işletmelerde ve sanayi kuruluşlarında başarılı uygulamaları bulunmaktadır. Ancak; silahlı kuvvetler için özellikle de harp alanı gibi düzensiz, bilinmeyenin çok olduğu, kaotik ortamlarda meydana gelen sorunlara etkin çözümler getirme hususunda yetersiz kalmakta ya da mevcut sorunlara orijinal çözümler getirmek yerine klasikleşmiş çözümleri tatbik etme çabası içerisinde olmaktadır. Bu çabalar bir dereceye kadar başarı vadetse de, diğer taraftan savaşın yüksek ve hızlı değişen yapısında etkili olması beklenmemektedir. Bundan dolayı etkileşimsel liderlik tarzı savaş ortamından ziyade barış ortamı için bir dereceye kadar daha uygun görölmektedir (Çalıkoğlu, 2004).

Sonuç olarak etkileşimsel liderlik yaklaşımı son yıllarda üzerinde çok fazla çalışılmasına rağmen tutarsız bulunmaktadır (Wofford, Goodwin ve Whittington, 1998). Ayrıca etkileşimsel liderlik tarzı yapılan araştırmalara göre de diğer liderlik tarzları arasında en pasif ve etkisiz olan liderlik tarzıdır (Bass ve Riggio, 2006). Birçok araştırmacı tarafından da etkileşimsel liderlik tarzının, belirsiz, karmaşık ve sürekli değişen bir ortamlarda sorunları aşma ve problemleri çözme açısından örgüte yetemeyeceği savunulmaktadır (Doğan, 2001: 33). Alt boyutları açısından ise başta Bass ve Avolio olmak üzere araştırmacılar tarafından koşullu ödöl, aktif ve pasif istisnalarla yönetim ile laissez-faire (tam serbesti tanıma/ serbest bırakıcı) liderlik olarak sıralanmaktadır. (Bass, 1985, 1997; Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991; Bass ve Avolio, 1993; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

2.2.2.3.1.Koşullu Ödöl

Koşullu ödöl davranışı etkileşimsel liderliğin en temel boyutudur. Koşullu ödöl boyutunda lider, örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi gerekli olan görevler ile ilgili olarak astlarıyla bir sözleşme yapmakta ve bunun karşılığında ödöl veya ödöller vaat etmektedir (Bass, 1997). Liderin astlarına verdiği hedefe ulaşmaları durumunda alacakları ödöllerini, buna karşın yeterince performans göstermemeleri ve başarısız olmaları durumunda alacakları cezayı açıkça belirttiği boyuttur.

Bass, etkileşimsel liderin durum ve şarta dayalı ödöllendirme ve yönlendirmeye liderlik yaptığını belirtmektedir. Astlar liderin vaat, ödöl ve

övgüleri ile güdülenirler veya kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemleri ile disipline olurlar. Liderin davranışları birlikte belirlenen hedeflere ne derece erişildiğine göre değişir. İzleyenler, hedeflere ulaşma derecelerine göre ödül alırken, hedeflerden uzak kaldığı derecede ceza ile karşılaşmaktadırlar (Çetin, 2011).

Askeri açıdan bakacak olursak, komutanların vermiş oldukları emirleri doğru ve zamanında gerçekleştiren astlar ödüllendirilmektedir. Emir doğrultusunda faaliyet göstermekte zayıf kalanlar ise ikaz edilmekte, emrin gereğini yapmaları konusunda ikna edilmeye çalışılmakta, elde edecekleri ödüller hatırlatılarak motive edilme yoluna gidilmektedir. Liderler maiyetlerine işe başlarken kendi genel prensipleri çerçevesinde nasıl davranmaları gerektiğini vazederken, aslında kurumsal olarak hangi davranışların ödüllendirileceğini, hangilerinin ise cezalandırılacağını ortaya koymaktadırlar. Yapılan bu karşılıklı taahhüt çerçevesinde manevra birlik komutanı birliğini yönetecek; verdiği görevleri yerine getirenleri ödüllendirecek, görevleri yerine getirmeyenleri ise cezalandıracaktır.

Yapılan araştırmalar koşullu ödül davranışının uygulanması ile uygun ortamlarda belirli bir seviyeye kadar başarı elde edildiğini ortaya koymuştur. Amerikan Deniz Kuvvetleri Akademisinden mezun subaylar üzerinde yapılan araştırmada, koşullu ödül davranışının birlik performansını arttırdığı bulunmuştur. (Waldman, Bass ve Yammarino,1990: 7) Diğer bir araştırmada, koşullu ödül davranışının astların işlerinden duydukları tatmin seviyesini, verimliliklerini ve performanslarını arttırdığı tespit edilmiştir. (Brown ve Dodd, 1999: 9).

Her ne kadar barış zamanlarında etkin olarak kullanılsa ve başarı vadetse de, savaş ortamında koşullu ödül davranışının sınırlılığı ortaya çıkmaktadır. Liderin astlarını sadece sınırlı hedefleri ele geçirmesi için motive etmesi, savaş zamanı için başarı vadetmemektedir. Kendilerinde, her türlü belirsizlik ortamında dahi komutanlarının niyeti doğrultusunda hareket etme, inisiyatif kullanma ve gerekirse onun yetkilerini kullanarak doğruyu yapma gücü bulan astlar savaş ortamında başarı vadetmektedir. Çanakkale Muharebeleri ve Yüce Atatürk bunun en güzel örneklerini vermiştir. Astlar, lider ile yaptıkları bir ödül-ceza anlaşmasının çok ötesinde kendilerini liderleri ile özdeşleştirdikleri ölçüde muharebenin karmaşıklığı altında başarıya ulaşacaklardır.

2.2.2.3.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif/Pasif)

İstisnalarla yönetimde lider, örgütte yanlış ve olumsuz giden durumlar olduğunda veya belirlenen standartlar karşılanmadığında çalışanları uyararak varlığını hissettirir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki davranış şekli vardır. Aktif olanda lider, saptanan hedeflerden ve belirlenen standartlardan sapma olmasın diye önceden önlem almakta; pasifte ise görevden, standartlardan sapmalar ve devamında problemler ortaya çıkmasından sonra harekete geçmektedir. İkisi arasındaki fark; aktif olanda lider, problemlerin olup olmayacağını araştırırken, pasif olanda ise lider problemlerin ortaya çıkmasını beklemektedir (Titizoğlu, 2011). Aktif şekilde liderler sapmaları ararken, pasif şekilde problemlerin gerçekleşmesini bekler (Hartog ve diğ., 1997; Akt: Güllü, 2009).

İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda lider iş ve iş yapma prosedürlerini belirlemekte ve bu prosedürleri izleyerek gerektiğinde müdahalede bulunmakta ve düzeltici kararlar vermektedir (Luthans, 2011). Pasif boyutunda ise lider işin yapıldığı süreçte değil de, sorun çıktıktan sonra müdahale etmektedir. İş gerçekleşirken lider pasif durumdadır. İstisnalarla yönetim tarzı, liderin mecburi müdahalesi gerekmedikçe sistemin işleyişini kendi haline bıraktığı ve astlar tarafından özellikle talep edilmedikçe işleyişe karışmadığı bir davranış tarzıdır. Başka bir deyişle, lider görevin gereklerini belirler ve ancak plandan sapmalar yaşandıkça sisteme müdahale eder. Burada lider astlarına değil, probleme odaklanmıştır (Kuhn,1992).

Kurt'a (2009) göre istisnalarla yönetimin aktif ve pasif şekli, bir örgütte sürekli olarak uygulandığında çalışanlar üzerinde baskı oluşmasına ve moralin düşmesine neden olabilir. İstisnalarla yönetimin altında çalışanların sürekli olarak denetlenmesi ve gözlemlenmesi çalışan için gereksiz, moral bozucu ve hatta ters etkide bulunabilir. Bu nedenle istisnalarla yönetimin modern yönelim ve liderlik yaklaşımlarına da uygun olmadığı söylenebilir. İstisnalarla yönetim ile çalışanın işi üzerindeki kontrolü elinden alınmakta ve sürekli olarak yönlendirilen bir makineye dönüştürülmektedir (Kurt,2009).

Liderin istisnalarla yönetim davranışı sergilemesinin temelde iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bazı durumlarda liderin özgüveninin, özsaygısının ve karşılıklı ilişkilerinin zayıf olması ya da bunlardan dolayı karar

verememesidir. Diğer sebep ise yönetilen kitlenin yüksek seviyede uzman olmasıdır. (Sarros ve Santora, 2001) Bu çerçevede, istisnalarla yönetim davranış tarzını ne yaptığını iyi seviyede bilen profesyonel astların oluşturduğu bir topluluğa karşı uygulamak, sistem mevcut işleyişini sürdürdüğü sürece lidere zaman kazandırır. Askeri açıdan uzmanlaşmanın zayıf olduğu ortamlar için uygulanması sakınca doğurabilecektir. Mesleğe yani başlayan astların yoğun olduğu ortamlar bu zafiyetin yaşanabileceği yerlerin başında gelmektedir. Askeri okullar ve acemi erbaş/er eğitim birlikleri buna örnek verilebilir. Bu gibi yerlerde liderin astlarına model olması ve örnek davranış kalıplarını yerleştirmesi arzu edilen bir durumdur. Sisteme sadece aksaklık oldukça müdahale edecek bir lider ile bunun gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Tayin, terfi, kurs, görevlendirme ve acemi personelin katılımı gibi sebeplerle personel sirkülasyonu yüksek olmaktadır. Bu sebeple kıtalardaki personelin uzmanlık seviyeleri çeşitlilik göstermektedir. Bundan dolayı kıtalarda komutanlık görevi almış liderin istisnalarla yönetim tarzı sergilemesi birliğinin ve dolayısıyla kendisinin başarısızlığını getirecektir. Kıtalara benzer bir organizasyonda yapılan araştırma, istisnalarla yönetim davranışı sergilenen ortamda astların başarı seviyelerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur (Waldman, Bass ve Einstein, 1987) .

2.2.2.3.3.Laissez-faire Liderlik

Son alt boyut olan laissez-faire (serbest bırakıcı/ tam serbesti tanıma) liderlik davranışı araştırmalarının bazılarında etkileşimsel liderliğin bir boyutu olarak değerlendirilirken, bazılarında ise farklı bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Buna sebep olarak Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile laissez-faire liderliğin etkileşimsel liderlik tarzının diğer tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiş olması gösterilmektedir (Dilek, 2005). Laissez-faire liderlik, astlarına sınırsız özgürlük alanı sağlayan lider anlamına gelmektedir. Laissez-faire liderlikte, lider ve astlar arasında etkileşim ve ortak faaliyetler ile birlikte yönetimin tüm fonksiyonları yöneltme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol en alt düzeydedir. Bu durum genellikle liderlik özellikleri yetersiz veya liderlik özelliği olmayan atanmış yöneticilerde görülmektedir. Bu liderler sorumlulukları reddederek karar almaktan kaçınırlar (Eren, 2004).

Bass laissez-faire liderlik tarzının, diğer liderlik tarzları ile korelasyonunun zayıf olduğunu ve astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini savunmaktadır (Şengöz, 2015: 74). Bu tarzın silahlı kuvvetlerde kabul edilebilirliği çok az ve uygulaması nadir olarak karşımıza çıkabilir. İcra ettiği faaliyetler nedeniyle silahlı kuvvetlerde bu tarz davranışların özellikle de etkisizlik ve sorumluluktan kaçınmanın kabul edilir bir tarafı bulunmamaktadır.

2.2.3.Liderlik Tarzları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Geçmişten günümüze liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların konuları arasında lider ile astı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sonuçları önemli yer tutmaktadır. Çünkü bir astın davranışlarını belirleyen temel unsurlardan en önemlisi onun bir üstü ile olan etkileşimidir (Çetin, 2011). Genel olarak yapılan araştırmalar liderlerin astlarının örgütsel bağlılığı, performansı, iş tatmini, tükenmişlik düzeyleri gibi davranışları üzerindeki etkileri hakkında olmuş ve araştırmalar sonucunda da liderlerin çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bulguların bu yönde olması liderlik konusunun önemini ve güncelliğini sürekli yüksek tutmuştur. Örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya çıkması ve çok önemli bir performans göstergesi olduğunun anlaşılmasından sonra, bu davranış biçimini etkileyen değişkenler araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının etkileşim içerisinde olduğu düşünülen değişkenlerden biri de belirtildiği üzere liderlik ve liderlik tarzları olmuştur. Ulusal ve uluslararası düzeyde pek çok farklı liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır (Ağca,2014). Ancak literatür incelendiğinde bu çalışmanın konusu olan dönüşümsel, etkileşimsel ve paternalistik liderliği birlikte ele alarak inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu kapsamda da literatürde bu liderlik tarzlarına yönelik yapılan incelemelerden önemli olanlarına kısaca değinilmiştir.

Dönüşümsel liderler astların ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişiler olarak astlarının belirli bir performans göstermesinden ziyade örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini tercih etmektedirler. Dolayısıyla, dönüşümsel bir lider örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini pekiştirmektedir (Podsakoff ve diğ., 1990).

Koh ve arkadaşları tarafından 1995 yılında Singapur'da belirlenen ortaokullarda dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisini incelenmiştir. Dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisinin, etkileşimsel liderliğin etkisine kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Koh ve diğ., 1995).

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer tarafından 1996 yılında gerçekleştirilen çalışmada dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı boyutları arasında olumlu ilişkiler ile bulunmuştur (Chen ve Farh, 1999; MacKenzie ve diğ., 1999; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Koh ve arkadaşları (1995) ile Podsakoff ve arkadaşları (1996) tarafından bazı boyutlar arasındaki ilişkinin yanı sıra dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkisinin olduğu ve aralarında doğrudan ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Kent ve Chelladurai, 2001). Etkileşimsel liderlik tarzında ise özellikle koşullu ödül boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde, laissez-faire liderliğin ise olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996).

Pillai ve arkadaşları tarafından 1999 yılında birbirinden bağımsız ve lider-ast ikili gruplarından oluşan iki örneklem üzerinde gerçekleştirilen çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında dolaylı bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin güven ve adalet aracılığı ile etkili olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin güven duygusu üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ve bu yönüyle de ÖVD ile arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

Twigg tarafından 2004 yılında bir sendika üyeleri üzerinde dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Twigg, 2004).

Nguni, Slegers ve Denesen tarafından 2006 yılında Tanzanya'daki okullarda gerçekleştirilen çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin olumlu ve güçlü olurken etkileşimsel liderliğin ise zayıf bir etki gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin ÖVD davranışları üzerinde dönüşümsel liderlik etkilerinin bir aracı olduğu, etkileşimsel liderliğin ÖVD üzerinde kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. (Nguni, Slegers ve Denesen, 2006).

Schlechter ve Engelbrecht tarafından 2006 yılında Güney Afrika'da farklı sektörlerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dönüşümsel liderliğin çalışanların özellikle işini anlamlı bulma ve amaç sahibi olma duygularını olumlu yönde etkilediği ve bu ilişkinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Schlechter ve Engelbrecht, 2006).

Piccolo ve Colquitt (2006) farklı türdeki iş kollarında çalışan personel gerçekleştirdikleri çalışmada iş özellikleri ara değişkeni üzerinden dönüşümsel liderlik ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilişkiyi incelemiştir. Dönüşümsel liderlik ile hem görev performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin kalitesine ilişkin algıların dönüşümsel liderliğin etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Piccolo ve Colquitt, 2006).

Arslantaş ve Pekdemir tarafından 2007 yılında tüketici elektroniği üreten bir firmanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada dönüşümsel liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunurken entelektüel uyarım boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Hackett ve arkadaşları tarafından 2008 yılında Tayvan'da iletişim sektöründe faaliyet gösteren 20 farklı şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ayrılma isteği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hackett ve diğ., 2008).

Özer tarafından 2009 yılında okullarda sergilenen liderlik tarzlarının algılama ve ÖVD ile alt boyutları özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Özer, 2009).

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren liderler ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve güçlü ilişki görülmüştür. Etkileşimsel liderliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı fakat, olumsuz yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012).

MacKenzie, Podsakoff ve Rich tarafından 2001 yılında büyük bir ulusal sigorta şirketi çalışanlarında yapılan araştırmada dönüşümsel ve etkileşimsel lider davranışlarının performans ve ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada ayrıca güven ve rol belirsizliği ara değişkenler olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümsel liderliğin performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin etkileşimsel liderlikten daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (MacKenzie ve diğ., 2001).

Omar ve arkadaşları tarafından 2009 yılında Malezya'da bir çokuluslu üretim şirketinde oluşturulan gruplar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi daha güçlü olmakla birlikte her iki liderlik tarzının grup üyelerinin sergilediği ÖVD üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Omar ve diğ., 2009).

Baysal tarafından 2013 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından vizyon ve ilham verme, destek sağlama, zihinsel güdülene boyutları ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı fakat yardım etme boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı ilişkilerin var olduğu ortaya çıkmıştır (Baysal,2013). Dönüşümsel liderliğin aklı ile ilham veren çekici kişiliği gibi paternalistik liderliğin güç düzenlemesi ve itibarı bir dereceye kadar benzerlik gösterir. Dönüşümsel liderlik, paternalistik liderlikte olduğu gibi lider-ast etkileşimini bireyselleştirmiştir. Dönüşümsel liderler astlarını vizyonla harekete geçirerek, onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar (Pillai ve diğ., 2003).

Paternalistik liderlik, kişisel beklentiler yerine birlik, beraberlik ve ilgi içemektedir. Bu tür liderler, son derece saygı duyulan, takdir edilen ve astların ideal liderleri olarak görülmektedir(Niu, Wang ve Cheng, 2009). Liderin ahlaki davranışının astların örgütsel ortamdaki yatırımı gibi çalışmasından dolayı astlarının ahlaki davranışlarını uyandırdığı ve paternalistik liderlik astların örgütsel vatandaşlık sergileme düzeylerini artırır (Tang ve Naumann,2015).

Çalışkan tarafından 2010 yılında İstanbul'da imalat, eğitim, muhasebe, halkla ilişkiler, bilgisayar servisi alanlarında faaliyet gösteren özel firmalarda çalışan personel üzerinde yapılan çalışmada, paternalistik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı açıklayıcı bir gücü ve iş görenlerin ekstra rol davranışı üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir (Çalışkan,2010).

Rehman ve Afsar tarafından 2012 yılında paternalistik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki araştırılmış ve paternalistik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (Rehman ve Afsar,2012).

Paoching ve Chichun tarafından 2009 yılında paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada paternalistik liderliğin ÖVD'yi artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yardımseverlik ve ahlaki davranışların örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ve olumlu yönde etkilediği, bunun yanında ise otoriterliğin negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. (Paoching ve Chichun, 2009)

Erturgut tarafından 2000 yılında Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı'nda yapılan ve "Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmada görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümsel ve yönetsel liderlik özelliklerini ne derece gösterdikleri ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki farklılığın neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı bünyesindeki dönüşümsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri yüksek olduğu ve dönüşümsel liderlik boyutlarından bireysel ilgi ve entelektüel uyarım en yüksek ortalamaya sahip boyutlar olduğu tespit edilmiştir (Erturgut,2000).

Topaloğlu tarafından 2005 yılında Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlı İzmir Tersanesi Komutanlığı çalışanları üzerinde yapılan "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki" adlı çalışmada dönüşümsel

liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Topaloğlu, 2005).

Dilek tarafından 2005 yılında Sarıkamış Garnizonunda görev yapan personel üzerinde yaptığı “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında, dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının (diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi) her biri üzerinde etkili olduğu, bununla birlikte üyelik erdemi ile en kuvvetli ilişki içinde bulunduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışının bütün alt boyutları üzerinde olumlu yönde etkisi olmasına rağmen, koşullu ödüllendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır (Dilek, 2005).

Liang, Ling ve Hsieh tarafından 2007 yılında Tayvan'daki 21 askeri birimden 215 askeri lider ve 430 astın katıldığı araştırmada daha yaşlı, daha iyi eğitilmiş olanların lider-üye değişimi kalitesi(güven ve doyum)algılarının daha yüksek olduğu ve astların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Liang, Ling ve Hsieh, 2007).

Genel olarak liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar tarafından istisna birkaç liderlik tarzı haricinde bütün liderlik tarzları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır (İlgin, 2010). Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yapmış oldukları meta analizinde elde edilen bulgulara göre liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemede önemli bir yere sahip olduğu ve aralarında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ancak önemli olanın belirli bir liderlik tarzı kadar lider ile ast arasındaki ilişkinin ve etkileşiminin niteliği olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000).

Literatür taramaları ile ortaya konulan kavramsal çerçeve ve kuramsal altyapı çalışmalarından elde edilen bulgulara dayanarak, bu çalışmada astların/çalışanların algıladığı liderlik tarzlarının (paternalistik, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özellikleri) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olacağı ve bu liderlik tarzlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olabileceği varsayılmaktadır. Bu varsayım çerçevesinde araştırma içerisinde

yanıt aranacak temel sorular ile liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin oluşturulan hipotezleri aşağıda sırayla sunulmuştur.

Soru 1: Silahlı kuvvetlerde komutanların birliklerinin yönetiminde gösterdikleri liderlik hangi liderlik tarzını (Paternalistik, dönüşümsel veya etkileşimsel) yansıtmaktadır?

Soru 2: Örgütsel vatandaşlık davranışı subaylar tarafından ne düzeyde sergileniyor? Araştırmaya katılan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri açısından rütbe ve mesleki kıdeme göre gruplandırılmaları durumunda aralarında anlamlı bir fark oluşmakta mıdır?

Hipotez 1: Komutanların (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzlarının ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.1: Komutanların paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.2: Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.3: Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Lider Üye Etkileşimi (LÜE)

Liderlik teorilerine ilişkin olarak yapılan çalışmalarda genel olarak liderlerin tüm personeline karşı davranışlarında eşit olduğu varsayımı üzerine kurulurken önceleri dikey hiyerarşik bağ (Vertical Dyad Linkage) daha sonraları lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange) olarak ifade edilen liderlik teorisi, farklı bir yaklaşım ile liderlerin personeli ile geliştirdiği ilişkilerin ikili düzeyde farklılıklar içerdiğini ve bunun tutum ve davranışlara yansıdığını ileri sürmektedir (Kuşculuoğlu, 2008). İşte Danserau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılan ve o dönemde “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak adlandırılan Lider Üye Etkileşimi (LMX- Leader Member Exchange) (Diencesch ve Liden, 1986), çeşitli kuramsal temellerden beslenerek gelişmiş ve liderlik teorileri arasındaki yerini almıştır.

Lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin iş-odaklı etkileşim serisi boyunca astların her biriyle düşük veya yüksek kaliteli olarak farklı ilişkiler geliştirdiğini

kabul eden teoridir (Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; aktaran Niu, Wang ve Cheng, 2009). Genel olarak liderlerin her bir astı ile ayrı ayrı etkileşimde bulunduğu ve herkese benzer liderlik tarzlarının sergilenmediği varsayımına dayanan (Cevrilioğlu, 2007) ve liderin astlarıyla kurmuş olduğu bu farklı düzeydeki ilişkiler üzerine odaklanan (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 488) liderlik teorisidir.

Liderlerin astlarının her biriyle ilişkiler kurması, lider-üye etkileşimi teorisinin temel önermesi olan lidere dış grup (out-group) ve iç grup (in-group) (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995) kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Liderlerin personeline uyguladıkları farklı liderlik tarzları, bu grupları oluşturduğu gibi personelin kendilerini bu gruplardan birinin üyesi olarak görmeleri, liderlerine dönük algı ve davranışlarını da etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminde ilişkinin yüksek kaliteli olması, lider ve astı arasında karşılıklı güvene ve desteğe dayanır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Düşük kaliteli bir ilişkide ise, astlar üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek, güven alır ve daha az ödüllendirildiği belirtilmiştir (Çalışkan, 2008).

Zaman içindeki rol görüşmeleri boyunca, astlar grup üyeleri olarak sosyal statülerini genişleten örgütün çeşitli karar verme süreçlerinde yer alırlar (Liden, Erdogan, Wayne ve Sparrowe, 2006). Dolayısıyla bu karar verme süreçlerinde lider ve üye arasındaki ilişkide iç grup ve dış grupların farklı etki ve etkileşimleri söz konusudur. İç grup danışman ve yardımcı olarak çalışan çok güvenilir astlarla özel etkileşim ilişkileridir. İç grubun lider ile daha kaliteli ilişkileri (Dienesh ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987) olması nedeniyle lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Çalışkan, 2008). Buna karşın, grup dışı ise etkileşim ilişkilerinin iş anlaşmaları, meslek tanımları ve rol gereklilikleri temelli ve daha düzenli olduğu ilişkilerdeki geri kalan astları içerir. Bu tarz etkileşimde bilgi liderden asta tek taraflı akar (Niu, Wang ve Cheng, 2009). Düşük kalitedeki LÜE ilişkilerindeki “grup dışı” astlar liderlerinden daha büyük sosyal aralığa sahiptir ve minimum sorumluluk içeren basit işlerde görevlendirilmeye eğilimlidirler (Niu, Wang ve Cheng, 2009).

LÜE ilişkilerindeki liderler maliyet-fayda hesabı yapmakta ve astlar tarafından getiri sağlayacak, örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak kaynakları kullanmaktadırlar (örneğin, performans; Scandura ve Schriesheim, 1994). Dolayısıyla iç grup ve dış grup tanımlamaları LÜE teorisinin arka planında yatan

Sosyal Değişim Teorisinin (Blau; 1988) ekonomik ve sosyal etkileşim kavramları ile örtüşmektedir. Ekonomik etkileşim tamamen resmiyete dayalı olarak kurallar, yaptırımlar, görev ve sorumlulukların belirlendiği, güvenden ziyade yükümlülüklerle dayanan ilişkidir(Graen ve Uhl- Bien, 1995). Sosyal etkileşimde ise ilişkinin temelini iç grup ilişkilerinde olduğu gibi güven oluşturmaktadır. Bu etkileşim sonucunda herhangi bir kazanım beklemeden faaliyetler yürütülmektedir(Dansereau, Graen ve Haga, 1975).

Sosyal takas hem maddi yararları hem de statü, bağlılık ve onay görme gibi psikolojik ödülleri (örneğin lider astına yetki ve ekonomik ödül sağlarken, ast liderine bağlılık ve sadakat gösterir.) kapsamaktadır (Cevrilioğlu, 2007: 25). Sosyal takas tavsiyeler, bilgi, çaba, sosyal destek ve arkadaşlık vb. gibi maddi ve soyut faydalar ile derinleştikçe lider-üye etkileşimi güçlenir (Greguras ve Ford, 2006). Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmesi için ilişkisini derinleştirmelidir. Sürekli bir ekonomik ve maddi beklentilere dayalı bir etkileşim kalıcı değildir. Bunun için lider ilişkisini derinleştirerek astlarıyla daha yakinen ilgilenmeli ve onları ikna ederek rehberlik ve danışmanlık yapma gibi zaman alıcı önemli metotlar uygulamalıdır. Çünkü lider bu özel ilişkisini ve etkileşimi tehlikeye atmadan, baskı kurma veya otoritesini sert biçimde kullanma imkânına sahip değildir (Cevrilioğlu, 2007: 49). Dolayısıyla lider astları ile arasındaki LÜE kalitesine önem vermez ve kendileri ve astları açısından kaliteli bir ilişkinin varlığının öneminin idrak edemezlerse, kaliteli bir ilişki geliştirmek konusunda çabaları olmayacak, bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumsuzluklar yaşayabilecektir (Çalışkan, 2008).

Bu olumsuzlukların dış gruptaki astlar için daha fazla gerçekleşebileceği aşikârdır. Eğer dış grup ile iç grup arasındaki fark açılırsa bu olumsuzluklar örgüte yansiyacaktır. İç grup ve dış grup astların arasında liderlerle etkileşim kurma fırsatları açısından farklılıklar vardır. Farklılıklar zamanla dış grup astların kendilerine yeterli fırsat ve veya bilgi verilmediğini düşüncesine dayanır. Yani grup dışı üyeler için sadece ödüllerin dağıtılmasında değil aynı zamanda fırsatlarında dağıtılmasında eşitsizlik vardır. Buna benzer bir durumda sosyal karşılaştırma süreçleri ortaya çıkabilir ve grup içerisindeki adalet algısı başta olmak üzere huzursuzluk ve çatışmalar nedeniyle örgütte ilişkiler sıkıntılı bir hale gelebilir. Lider üye etkileşiminin kalitesi eşitlik hissiyle de çok yakın ilişki içerisindedir(Raja ve Krishnan, 2014) Diğer taraftan Goodwin ve arkadaşlarının 2008'deki ortaya çıkardıklarına göre lider ve astların etkileşimleri, seyrek de

gerçekleşse ama neticede değerli bilgilendirme ile sonuçlanıyorsa o zaman lider-üye etkileşimi olumlu olarak değerlendirilebilir (Goodwin, Bowler ve Whittington, 2008).

Lider üye etkileşiminin arkasında yatan diğer kuramlardan birisi de rol kuramıdır (Dienesch ve Liden, 1986; Cevrilioğlu, 2007: 23). Örgütlerde kesin rol tanımları olmadığı varsayımına dayanan rol kuramına göre rollerin tanımlanması ve bunlara ilişkin eksikliklerin giderilmesi örgüt üyelerince gerçekleştirilir. Örgütlerin hiyerarşik yapısı nedeni ile çoğu durumda liderin rol beklentileri en etkili ve hatta tek meşru beklentidir (Çetin,2011). Kendiliğinden ve resmi olmayan bir şekilde gelişen lider ile üye arasındaki bu etkileşim üyenin örgütteki rolünü belirler ve devamında farklı rol tanımları ortaya çıkar (Dienesch ve Liden, 1986). Örneğin lider özel bilgi ve yetenekleri nedeniyle astlarından birine resmi iş sözleşmesi kapsamında veya kapsam dışı özel bir proje veya görev verir. Bu özel proje veya görevi kabul eden ast ile projeyi kabul etmesi, müteakiben proje kapsamında artan etkileşim nedeniyle güven duyar. Bu gelişim süreci "rol belirleme" ve "rol kabul etme" olarak tanımlanmaktadır. Lider ile ast arasında bir karşılıklı bağımlılığın gelişmesine neden olan bu ikili dikey rol belirleme sürecinde birtakım takaslar ve karşılıklılık ilişkileri söz konusudur (Truckenbrodt, 2000). Rol belirleme ve rol kabul etme süreci olarak tanımlanan bu görevlendirmelerde ve bu görevlendirmelerin veya etkileşimlerin artmasında en önemli husus zaman faktörüdür. Dolayısıyla lider astlarının ancak kilit konumdaki birkaçı ile zaman sıkıntısı nedeni ile yakın ilişkiler geliştirir. Diğerleri ile ilişkiler biçimsel şekilde resmi kurallar çerçevesinde gerçekleşir (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider üye etkileşiminde diğer önemli faktör ise liderin astlarını tanıma sürecidir. Bu sürecin yabancılik, tanışlık ve ortaklık olmak üzere birbirini takip eden üç aşamada geliştiği ifade edilmektedir (Çetin,2011). Öncelikle yabancılik aşaması diye belirtilen aşamada lider astını tanımak ve sınamak için resmi sorumlulukları çerçevesinde basit görevler verir. Bu görevlerin astı tarafından yerine getirilip getirilemediğini ve getirildiyse ne seviyede başardığını değerlendirir. Kendisine tevdi edilen sorumluluk ve görevleri başarıyla hatta istenilenin ötesinde üstesinden gelen asta daha fazla sorumluluk, inisiyatif ve yetkiler verilir. Lider üye etkileşimi ilişkisinin gelişmesi ile astın motivasyonu bireysel çıkarların ötesine geçerek grubun ve örgütün uzun vadeli ortak çıkarlarına hizmet etmeye doğru dönüşüm geçirir (Wang ve diğ., 2005). Bu sürecin sonunda lider açısından astlar ya iç grupta ya da dış grupta yerini alır.

Liderleriyle daha fazla ve kaliteli etkileşim içinde olan astlar daha fazla yetki aldıkları için diğerlerine göre daha çok ilgi ve güce sahip olurlar (Lo ve diğ., 2006). Diğer taraftan yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi aslında ek sorumluluk ve mesuliyet kaynağı olabilir. Astların rolü artan güven ve görevlendirme yoluyla uzatılmış olur. Bazı bulgular; lider üye etkileşimi ile uyumsuzluk, aşırı yüklenme gibi yüksek kalite ilişkiler için olumsuz sonuç içeren stres arasında doğrusal olmayan ilişkiye işaret eder (Hesselgreaves ve Scholarios, 2014).

Sonuçta lider üye etkileşimi kalitesinden beklenen inisiyatif, bilgi, görev değişikliği gibi iş odaklı kaynakların lider tarafından karşılıklı kullanımının genişletilme azmi ve gayretidir. Kacmar, Witt ve Gully (2003) tarafından çalışanlarla sıklıkla iletişim kurulan yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerinin düşük kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine göre daha yüksek performans ortaya koydukları tespit edilmiştir (Kacmar, Witt ve Gully, 2003). Çünkü grup üyelerinden kendilerine lider ilgisi ve desteği gösterilenler daha yüksek seviyede iş bağlı oldukları ve yöneticilerle insanlar arası etkileşimlerinde daha olumlu davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Raja ve Krishnan, 2014).

Lider-üye etkileşiminin tek boyutlu veya çok boyutlu olduğu konusu halen daha tartışmalı olmasına rağmen geleneksel olarak LÜE tek boyutlu bir yapı (örneğin Graen ve Cashman, 1975; Graen, Novak ve Summerkamp, 1982) olarak sadece lider ile ast arasındaki iş ilişkisi çerçevesinde gerçekleşen etkileşim olarak kabul edilir (Wang ve diğ., 2001).

Ancak LÜE, sosyal değişim teorisi ve rol kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde ise iş ilişkisinin ötesine geçen etkileşimin çok boyutlu bir yapı (Dienesch ve Liden, 1986; Wang ve diğ., 2001) olarak hem lider-üye ilişkisini hem de LÜE ile diğer bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi daha doğru tanımlayacağını ileri sürmüşlerdir (Greguras ve Ford, 2006). Graen and Uhl-Bien 25 yıllık LÜE literatürünü gözden geçirmiş ve şu sonuca varmıştır. LÜE'nin çok boyutlu bir yapısı olmasına rağmen bu boyutlar LÜE'nin tek bir ölçütü ile bağlanabilecek kadar yüksek ilişki içerisindedir(Raja ve Krishnan, 2014).

Dienesch ve Liden tarafından 1986 yılında lider-üye etkileşiminde katkı, sadakat ve etki olmak üzere üç boyut belirlenmiştir. Müteakiben lider-üye ilişkisini daha doğru bir şekilde tanımlayabilmek için 1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından yapılan araştırmalar da profesyonel (mesleki) saygı boyutu dördüncü bir boyut olarak eklenmiştir (Liden ve Maslyn, 1998). Bunun sonucunda da Liden ve Maslyn (1998)

tarafından etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını ölçmek için lider-üye etkileşimi ölçeği geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizleri bu geliştirilen lider-üye etkileşimi ölçeğinin tek faktörlü modele göre daha uygun olduğunu göstermiştir (Greguras ve Ford, 2006).

2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları

2.3.1.1. Katkı

Lider ile ast arasında bir karşılıklı bağımlılığın gelişmesine neden olan ikili rol belirleme sürecinde birtakım takaslar ve karşılıklılık ilişkileri söz konusudur (Truckenbrodt, 2000). İşte katkı boyutu, lider ve ast ikilisinin etkileşim süresince karşılıklı açık ve gizli beklentileri doğrultusunda ortaya koyduğu görev veya proje bağlantılı çalışmanın algılanan düzeyi ve kalitesidir.

Lider üye etkileşimi süresince lider görevlerin astı tarafından yerine getirilip getirilemediğini ve getirildiyse ne seviyede başardığını değerlendirmektedir. Astın kendisine tevdi edilen sorumluluk ve görevleri başarıyla hatta istenilenin ötesinde yapması veya ilave sorumluluklar alma yönünde gösterdiği gayreti ile liderin bu görev veya projenin tamamlanması için ayırdığı kaynakların seviyesidir. Verilen görevleri emsallerine nazaran çok daha iyi yerine getirerek liderin güvenini kazanan ast, lider ile daha kaliteli ve nitelikli bir ilişki geliştirir. Sonuç olarak ilişkinin daha kaliteli ve nitelikli olması, karşılıklı olarak değerli kaynakların takasıdır. Bunlar para ödülü, sicil, malzeme gibi maddi kaynaklar olabildiği gibi etkileşimin daha da kaliteli hale gelmesiyle ortaya çıkan bilgi paylaşımı, çaba, sosyal destek ve arkadaşlık ile özel görev ve projeler de olabilir (Dienesch ve Liden, 1986). Liderden daha fazla destek alan astlar performanslarını arttırmakta ve görev tanımlarının ötesinde çalışmaktadırlar (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

2.3.1.2. Bağlılık

Bağlılık LÜE'nin özellikle sürdürülebilirliği için çok önemli bir boyuttur. Liderin astına yetki ve ekonomik ödül sağlarken, astında liderine bağlılık ve sadakat göstermesi ve bunun ilerleyen süreçte özellikle bağlılığın karşılıklı olması önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu boyut lider ile astının arasındaki etkileşimleri esnasında

ve süresince birbirlerine olan sadakat ve bağlılığı ile ilgilidir. Bağlılık boyutu lider ve astının birbirlerini toplum içinde ve bulunulan her türlü ortamda davranışlarını desteklediklerini ve yanında olduklarını toplum içinde göstermeleridir.

Bağlılık liderin hangi astına nasıl yaklaşacağını, nasıl bir paylaşımda bulunacağını ve nasıl görev ve projeleri verebileceğini belirler. Liderler kendilerine bağlı hissettikleri üyelere inisiyatif veya sorumluluk almayı gerektiren özel ve önemli işleri verirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Dolayısıyla liderin hangi astın iç grupta hangi astın dış grupta olacağını belirleyeceği kritik bir boyuttur.

2.3.1.3. Etki

Etki boyutu, lider ve astın karşılıklı olarak birbirlerine besledikleri duygular ile kişisel çekime dayanan ilgi ve uyum olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 658). Lider ve astın karşılıklı şekilde birbirlerini etkilemesi aslında tarafların birbirlerini cezbederek birbirlerinden hoşlanmalarına dayanmaktadır. Ancak lider ile ast arasındaki etki, lider üye ilişkisinin kurulması ve sürdürülmesinde değişen oranlarda kendini gösterir. Görev odaklı katkı temelindeki bir lider-üye etkileşiminde etkinin rolü az veya hiç yoktur. Diğer taraftan bazı lider üye ilişkilerinde ise etkinin çok önemli bir rolü vardır. Örneğin lider ve üye sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık birlikte çalışırlar. Liden ve arkadaşlarının araştırmasında hoşlanma duygusunun (sempatinin) lider-üye etkileşimini belirleme bakımından üyenin iş performansına ilişkin lider değerlendirmesinden daha güçlü belirleyici olduğu tespit edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Aslında etki, lider ve ast arasında gerçekleşecek ilişkinin yönünü belirleyen en önemli boyuttur. Çünkü ne kadar aktif, sadık veya profesyonel olursa olsun kimse çevresinde sevmediği kişilerin olmasını istemez. Lider-üye etkileşimi bu dört boyut açısından ele alındığında teknik açıdan uzak grup içerisinde olması gereken bir üye, sırf liderle arasındaki etkiden dolayı yakın grup üyeleri içerisine katılabilmektedir. Ancak bu durumun grup içerisinde çatışmalara, adaletsizlik algılamalarına ve tatminsizliğe yol açabileceği açıktır (Erdem, 2008: 17).

2.3.1.4. Profesyonel Saygı

Profesyonel saygı, lider ve astların kendi işlerinde en iyi olmaları ve bunun sonucudur. Liderin ve astının işlerini mükemmel olarak yerine getirmesi sonucunda

örgüt içerisinde ve çevresinde oluşturduğu şöhrete ilişkin algı olarak ifade edilebilir. Bu algılanma astın tecrübesi, deneyimleri, kendisiyle ilgili yapılan çeşitli değerlendirmeler ve elde edilen ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişine dayanabilir. Bu nedenle lider ve ast birlikte çalışma öncesinde dahi profesyonel saygıyı geliştirebilirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Dolayısıyla liderlerde ve astlarda her zaman yanlarında en iyi olanların olmasını ve en iyilerle iş yapmayı tercih edecektir. Mesleki bilgisi, görgüsü, tecrübesi ve iş yapabilme yetenekleri personelin tercih sebebi olacaktır.

Graen ve Uhl-Bien(1995)'e göre lider-üye etkileşiminde ilişkilerinde artmış sorumluluk ve özerklik ile desteklenen saygı lider üye etkileşiminin yüksek kalite ve olgunluğa ulaşmasında temel ve merkezi özellik olarak farz edilir. Görev sınırları gücün ve sorumluluğun aslında saygının arttığı oranda genişleyebilir. Bu, daha fazla saygı, mesuliyet ve sorumluluğun bulunduğu lider üye etkileşiminin kalitesini artırmaktadır(Hesselgreaves ve Scholarios, 2014).

2.3.2.Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi, sosyal değişim teorisine dayanmasından ve karşılıklı bir beklenti ve kazanım olmasından dolayı etkileşimsel liderlik ile benzeştiği ifade edilmesine rağmen lider üye etkileşiminin, şartlara göre dönüşümsel olabileceği görüşü artan oranda destek bulmaktadır. Krishnan 2004 yılında yaptığı çalışmada LÜE ile dönüşümsel liderlik arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Dasborough ve Ashkanasy'ye göre LÜE sürecindeki ilk ilişkiler üyelerin liderden hoşlanmasına neden oldu ise üyelerin lideri tam olarak dönüşümsel bulma olasılığı artmaktadır (Krishnan, 2005). Asgari ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, dönüşümsel liderliğin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisinin, etkileşimsel liderliğe nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Asgari ve diğ., 2008). Ayrıca; Graen ve Uhl-Bien'e göre, lider üye etkileşimi aslında başlangıç döneminde etkileşimsel bir nitelik arz etmesine rağmen zamanla liderler bu etkileşim sürecinde dönüşümsel liderlik özellikleri sergilemektedirler (Graen ve Uhl-Bien, 2009).

Lider üye etkileşimi, üst ve ast arasındaki karşılıklı olarak gösterilen güven, saygı ve görev bilinci olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede lider üye etkileşiminde beklenen gönüllü itaat, emirleri yerine getirme ve liderin artlarının özel hayatı ile ilgili durumlara ilgi göstermesi gibi paternalistik liderliğe de ait bu özelliklerde de kendini

göstermektedir. Diğer bir ifade ile yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi paternalistik liderliği olumlu yönde etkilemektedir. Genel olarak paternalistik liderlik tarzının lider üye etkileşimi üzerinde olumlu ve pozitif bir etki yaratacağı düşünülse de, paternalistik liderliğin alt boyutları lider üye etkileşimi üzerinde farklı etkiler yaratabilir. (Çalışkan, 2008)

Deluga tarafından 1998 yılında Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri personeli üzerinde yapılan çalışmada dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi ile idealleştirilmiş etki alt boyutlarının lider-üye etkileşimi niteliğini belirleyici faktörler olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Asgari ve diğ., 2008).

Aycan ve arkadaşları (2000) Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan'da paternalizmin özellikle "otoriterlik" anlamına gelmediğini, daha ziyade astların gönüllü bir şekilde uyum göstererek karşılıklı özen ve koruma içeren ebeveyn otoritesi şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Aycan ve Kanungo (2000: 50) Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında on ülke içerisinde ikinci sırada yer aldığını tespit etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, astların liderlerinden paternalistik liderlik davranışları sergilemesini beklediği sonucuna ulaşmışlardır.

Krishnan tarafından 2005 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde 100 ikili üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümsel liderliğin astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda anlamlı ancak negatif yönde bir fark yarattığını tespit etmişlerdir. (Krishnan, 2005).

Ansari, Ahmad ve Aafagi tarafından 2004 yılında Malezya'da yaptıkları araştırmada paternalistik liderliğin sadece liderlerle yüksek kalitede etkileşimli ilişkilere sahip olanlara ve astların görevi başarmalarına muhtemel etkileri olanlara hitap ettiğini öne sürmektedir (Ansari, Ahmad ve Aafagi,2004).

Wang ve arkadaşları tarafından 2005 yılında Çin'de 162 ikili grubu ile yürüttükleri araştırmada; lider-üye etkileşiminin dönüşümsel liderlik ile astların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam bir ara değişken rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre dönüşümsel liderlik davranışları ile astların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, araya lider-üye etkileşiminin girmesi ile zayıflamakta diğer bir ifade ile çalışanın performans ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimini lider-üye etkileşimi daha iyi açıklar hale gelmektedir (Wang ve diğ., 2005).

Paternalizm ve lider-üye etkileşimi üzerine özellikle Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türkiye örneklemleri ile gerçekleştirilen çalışmalarda da paternalizmin lider-üye etkileşimi ile anlamlı ve olumlu ilişkiler içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Kuşculuoğlu tarafından 2008 yılında yapılan araştırmada, ağırlıklı olarak lider-üye ikilisi arasındaki sosyal değişimin niteliğine daha farklı bir önem veren lider-üye etkileşimi literatüründe, dönüşümsel liderlik davranışlarının hem görev performansı hem de ÖVD ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin rolünü ortaya koyması bakımından önem taşıdığı belirtilmiştir (Kuşculuoğlu, 2008).

Çalışkan tarafından 2009 yılında konaklama işletmelerinde liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada kültürün çok önemli bir durumsal etki yarattığı paternalistik liderlik tarzının ve alt boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki açıklayıcı katkısı analizlerle kanıtlanmıştır (Çalışkan, 2009).

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman tarafından 2010 yılında Güney Hindistan ve Amerika'dan katılanların üzerinde yapılan çalışmada paternalistik liderlerin otoriterlik ve yardımseverliği birleştirdikleri bulunmuştur. Paternalistik liderlik Amerika'daki örgütlere kıyasla Hindistan'da daha yüksektir. Lider-üye değişimi Amerika'daki örgütlerden daha yüksek iken; Hindistan'daki iş görenlerin duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Çalışmanın sonuçları Amerika'daki işletmelerde paternalistik davranışın pozitif etkisini desteklemektedir. (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010).

Yolaç tarafından 2012 yılında İstanbul'da farklı sektörlerde bulunan katılımcılar üzerinde yaptığı çalışmada liderlerin algılanan liderlik tarzı ve güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümsel liderlik tarzının etkileşimsel liderliğe göre daha LÜE üzerinde daha etkin olduğu belirlenmiştir. Lidere olan güven düzeyinin de, dönüşümsel liderlik tarzında daha yüksek olduğu ve dönüşümsel liderlerinde astlarının güvenini kazanarak örgütün etkinliğini arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır (Yolaç, 2012).

Lider-üye etkileşimi grup içi ve grup dışı ilişkileri içerirken, paternalistik liderlik tüm gruba yönelik benzer davranışları içermektedir. Diğer liderlik tarzlarına göre tüm astlarına hemen hemen eşit uzaklıktadır. Daha fazla samimiyet, daha fazla eşitlik ve daha fazla astları sahiplenme içermesine karşılık daha fazla disiplin ve

otoriteyi içermektedir. Yani, paternalistik liderlikte astların bu farklı davranışları nasıl değerlendirdiklerini belirlemek önem arz etmektedir (Tang ve Naumann, 2015). Ayrıca paternalist kültürün hakim olduğu toplulukçu kültürlerde paternalistik liderlik tarzları lider üye etkileşimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Paternalistik liderlik tarzı yöneticilerin bir baba şefkati ile çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenmesini, mesleki destek sağlamasını, astlarını ödüllendirmesini, çalışanların gelişmelerine önem vermesini ve onları desteklemesini içermektedir (Çalışkan,2008).

Literatür taramaları ile ortaya konulan kavramsal çerçeve ve kuramsal altyapı çalışmalarından elde edilen bulgulara dayanarak, bu çalışmada astların/çalışanların algıladığı liderlik tarzlarının (paternalistik, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özellikleri), komutanlar ve astların arasındaki süreci temsil eden lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkileri olabileceği değerlendirilmektedir. Bu varsayım çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

Hipotez 2: Komutanların (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.1: Komutanların paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.2: Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.3: Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.3.3.Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Hem örgütsel vatandaşlık davranışının, hem de lider üye etkileşiminin temelinde sosyal değişim teorisi vardır. Astlar, liderin kendilerine sunduğu kaynakları, kendi kaynaklarıyla dengeli olarak görür ve değerlendirirler ise daha çok ekstra rol davranışı sergileme gayretinde olurlar (Bogler ve Somech, 2005: 422).

Örgütsel vatandaşlık davranışını anlamada önemli bir diğer konu kişiler arası etkileşimlerdir. Lider-üye etkileşim teorisine göre lider, astlarıyla yüksekte düşüğe

doğru giden farklı kalitede etkileşimler kurmaktadır. Düşük kalitedeki etkileşimler resmi düzen çerçevesinde olurken, yüksek kalitedeki etkileşimlerde çeşitli kaynakların karşılıklı değişimi söz konusudur. Dolayısıyla, lideri ile yüksek kalitede etkileşim kuran astlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Wat ve Shaffer, 2005: 408). Ayrıca bireylerin toplum içerisinde iyi birer vatandaş olmaları toplumdaki huzuru da artırmaktadır. Dolayısıyla bu durumda lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki içinde olmalarının başka bir nedenidir (Wang ve diğ.,2005).

Her çalışanın lideri ile farklı derecelerde bir ilişkisi vardır. Bunun hangi boyutta olduğu, çalışanın örgüte karşı olan tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu literatürde yapılan çalışmalarda bulgulanmıştır. Liderin kısıtlı zamanı ve enerjisi olduğundan önemli faaliyetlere zaman ayırması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması lidere hangi çalışanaıyla yüksek kaliteli bir etkileşimde bulunacağı imkânını sağlamaktadır. Yani, örgüt içerisinde tüm çalışanlar aynı yetenek ve bilgiye sahip olmadığından, lider kendisine sunulan kaynakları en iyi şekilde değerlendiren ve sosyal değerişim ilişkisinde örgüte en iyi katkıyı sağlayan astıyla yüksek kalitede ilişkiler kurar. Bu süreçte çalışanın katkısını örgütsel vatandaşlık davranışıyla ölçmek mümkündür (Bateman ve Organ, 1983).

Örgütsel vatandaşlık davranışları lider üzerinde olumlu izlenimler bıraktığından çalışanları lidere yaklaştırmaktadır. Lider, sosyal değerişim sürecinde yakın grup içerisinde olan çalışan için değerli olan ödöl, kariyer olanakları, yetki ve sorumluluk, bilgi, destek gibi kaynaklara sahiptir ve çalışanaı tatmin etmesi halinde, çalışan bunun karşılığını verme eğiliminde olacaktır (Wech, 2002). Bunun yanı sıra liderin, astlarını desteklemesi ve desteklediğini hissettirmesi neticesinde astların örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı ve ayrıca kaliteli lider-üye etkileşiminin astların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağladığı görölmüştür(Chen ve diğ., 2005: 289). Benzer şekilde Deluga'ya göre, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün resmi ödöl sistemi tarafından tanınmadığı için bu davranışları sergileyen ast resmi değer liderin sağladığı ek kaynaklar ve destek gibi biçimlerde gayrı resmi olarak ödüllendirilir. Bunun sonucunda ast bu olumlu ilişkiyi sürdürmek konusunda istekli olacağı belirtilmiştir (Asgari ve diğ., 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi olarak ödüllendirilmediğinden ve değerişim sürecinde örgüte fayda sağlayan faaliyetlerin lidere fayda sağlamaması nedeniyle, çalışanlar lideri ve diğer iş arkadaşlarını direkt tatmin edecek şekilde örgütsel

vatandaşlık davranışında bulunmayı daha çok tercih ederler (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Başta Organ olmak üzere birçok araştırmacının (Manogran, Stauffer ve Conlon, 1994; Wayne ve Green, 1993) lider-üye etkileşiminin niteliği ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (geçtiği yer Truckenbrodt, 2000). LÜE ile ÖVD arasındaki ilişkiyi kanıtlayan sonuçlara ulaşılan bazı araştırmacılara (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Wayne, Shore ve Liden, 1997) göre kaliteli lider-üye etkileşimi sonucunda lider resmi ve resmi olmayan kazanımlar sağlamaktadır. Bunun karşılığında astlar da kendileri ile kaliteli ve nitelikli ilişki içindeki liderlere örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için karşılıklı "destek/yardım" döngüsü lider - üye etkileşiminin niteliğini arttırmaktadır (Truckenbrodt, 2000).

Araştırma kapsamına girdiği değerlendirilen bazı araştırmalar aşağıda özetlenmiştir. Birçok araştırmada bu iki kavram ve alt boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki ve etkileşim olduğu yönündeki görüşleri doğrulamaktadır.

Deluga tarafından 1994 yılında yapılan çalışmada liderin güven algısı, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre lider ve üye arasında güvene dayalı olarak kurulan etkileşim ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve LÜE'nin bu boyutları artırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Deluga, 1994).

Settoon ve arkadaşları tarafından 1996 yılında bir hastanede yapılan araştırmada örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider üye etkileşimi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre lider ve astları arasındaki etkileşimler ne kadar karşılıklı güvene, sadakate ve saygıya dayanırsa astların performansının da o kadar iyi olduğu görülmüştür. Ayrıca lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996).

Truckenbrodt' un 2000 yılında yüksek bilgi teknolojileri firmasında çalışan 63 amir-ast ikilisi üzerinde yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre lider üye etkileşimi kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiki açıdan olumlu ve önemli ilişkiler olduğu görülmüştür (Truckenbrodt,2000).

Ayrıca, Wang ve arkadaşları tarafından aktarıldığına göre kendi ulaştıkları sonuçlar ile Masterson ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptığı araştırmanın sonuçları birbiriyle uyumluluk göstermektedir. Masterson ve arkadaşlarının (2000) yaptığı

araştırmada lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile alt boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wang ve diğ., 2001).

Wech tarafından 2002 yılında Amerika ve Kanada'da 403 çalışan ve 73 lider üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı, iş memnuniyeti ve lider üye etkileşiminin etkisini araştırdığı çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimine sahip olan astların liderlerinden destek ve çeşitli ödüller aldığını ve karşılığında daha fazla gayret sarf ettiklerini ileri sürmüştür (Wech, 2002)

Hoffmann ve arkadaşları tarafından 2003 yılında ağır ulaştırma birliklerinde görevli askeri personel üzerinde yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre askeri ve güvenlik ortamında yüksek nitelikli lider üye etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Hofmann, Morgeson ve Gerras, 2003).

Pellegrini ve Scandura tarafından 2006 yılında İstanbul ve Gebze'deki farklı örgüt çalışanları üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre paternalizmin lider-üye etkileşimi ve iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 274).

Kuşculuoğlu tarafından 2008 yılında Türkiye'nin büyük şehirlerinde işletmeleri olan bir holdingin üretim tesislerinde görev yapan personel üzerinde yapılan çalışmada lider-üye arasındaki ilişki kalitesinin, iç ve dış grupta bulunan astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile bireye örgütsel vatandaşlık davranışı arasında; lider üye etkileşiminin sadakat ve etki boyutları ile de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Kuşculuoğlu, 2008).

Erdem tarafından 2008 yılında Kayseri'de farklı hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada lider üye etkileşiminin ÖVD üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi davranışının etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre lider üye etkileşimi ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve izlenim yönetimi aracılığı ile iki değişken arasındaki ilişkinin güçlendiği görülmüştür (Erdem, 2008).

Çetin tarafından 2011 yılında Ankara'daki okullarda yapılan çalışmada müdürlerin liderlik stilleri ile müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda

müdürlerin dönüşümsel liderliği ile hem müdür-öğretmen etkileşimi hem de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve güçlü bir ilişkili bulunmuştur. Müdürlerin etkileşimsel liderliği ile müdür-öğretmen etkileşimi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Çetin,2011).

Rashidah ve Salleh tarafından 2014 yılında Malezya'nın doğu kıyısındaki yerel yönetim çalışanları üzerinde yapılan çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının ve iş memnuniyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş memnuniyeti üzerinde güçlü belirleyici oldukları, yerel yönetim çalışanları arasındaki örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışında astlar ile kaliteli ilişkileri geliştirmenin ve çalışanların iş memnuniyetini artırmanın önemli girdiler olduğu tespit edilmiştir. (Amin ve Salleh, 2014)

Ürek tarafından 2015 yılında Ankara'da yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirleyerek bu düzeylerin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ve çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi orta, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ise yüksek seviyede bulunmuştur. Bunun yanında araştırmada; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda yaş, eğitim, hastanedeki görev, yönetsel pozisyonun olup olmaması, sektördeki çalışma süresi, liderlik eğitimi alıp almama, hastane türü ve liderle iş dışında da bir araya gelip gelmeme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır (Ürek,2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışının lider-üye etkileşiminin kalitesini belirlenmesinde önemli bir rolü olduğu yukarıda da birkaç tanesi belirtilen çok çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir. Ayrıca, astlar tarafından lider-üye etkileşiminin niteliğinin olumlu bulunması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik oldukları görülmüştür. Scandura ve Graen'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi lider-üye etkileşiminin niteliğini arttırmakta ve astlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken liderlerde bunun karşılığında bu astlarına yardım etmekte ve onları desteklemektedirler (Truckenbrodt, 2000; Lo ve diğ. 2006).

2.3.4. Ara Değişken Olarak Lider-Üye Etkileşimi

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda birçok örgütsel değişkenler arasında lider üye etkileşiminin aracılık veya ara değişken olarak rolü incelendiği ve genelde ara değişken olarak lider üye etkileşiminin belirgin ve etkili olduğu görülmüştür. Bu kapsamda yapılan bazı araştırmalara ilişkin ulaşılan sonuçlar özet olarak aşağıda sunulmuştur.

Hui ve arkadaşlarının 1999 yılında Çin'de bir pil fabrikasının üretim bölümünde çalışan lider-üye ikilisi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, lider üye etkileşiminin hem örgütsel vatandaşlık davranışları hem de performans üzerinde olumlu etkileri olduğu ve lider üye etkileşiminin de aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. (Hui ve diğ., 1999)

Wang ve arkadaşları tarafından 2001 yılında Çin Halk Cumhuriyetinde 203 lider-üye ikilisi üzerinde dönüşümsel liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve astların performansı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolünü incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular göre dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolünün etkili olduğu ve bu etkinin çok boyutlu lider-üye modelinin kullanılması durumunda gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ayrıca lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdan boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wang ve diğ., 2001).

Chen, Hien ve Chou tarafından 2002 yılında yapılan çalışmada paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin olduğunu teyit eden sonuçlara ulaşılmıştır (Chen, Hien ve Chou, 2002).

Benzer şekilde Wang ve arkadaşları tarafından 2005 yılında liderlik ile görev performansı ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelendiği çalışmada ise lider-üye etkileşiminin nitelikli olması durumunda duygusal bir bağlılığın olduğu ve bu bağlılığın devamında ise açık olarak ifade edilemeyen bir karşılıklılığın beklendiği önermesine dayanmaktadır. Lider-üye etkileşiminin ara değişken etkisi belirgindir (Wang ve diğ., 2005).

Liang ve arkadaşları tarafından 2007 yılında askeri birliklerdeki 645 kişi üzerinde yapılan çalışmada paternalistik liderlik ve ÖVD arasındaki ilişki ile lider üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda otoriter ve

moral liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin anlamlı düzeyde etkili olduğu, ancak yardımsever liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Paternalistik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin ara değişken olarak kısmen etkili olduğu belirlenmiştir (Liang ve diğ., 2007).

Asgari ve arkadaşlarının 2008 yılında İran'daki okullarda yaptıkları araştırmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik alt boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve lider-üye etkileşiminin özgecilik, nezaket ve vicdan alt boyutları arasında aracılık etkisinin bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Asgari ve diğ., 2008).

Kuzucu tarafından 2013 yılında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede yapılan çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde lider üye etkileşimi faktörünün etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, bu etki ilişkisi üzerinde de lider üye etkileşiminin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.(Kuzucu, 2013)

Yapılan araştırmalarda lider üye etkileşiminin ara değişken durumuna yönelik çok fazla araştırmaya rastlanılmamasına rağmen liderlik tarzları ile güven, iş tatmini ve performans gibi değişkenlerle ve aynı şekilde ÖVD ile adalet, iş tatmini gibi değişkenler arasında ara değişken rolü ve etkisi incelenmiştir. Liderlik tarzları ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolüne yönelik olarak ise özellikle paternalistik ve dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında lider üye etkileşiminin aracılık veya ara değişken olarak rolünün incelendiği görülmüştür. Paternalistik liderlik ile ÖVD arasında lider üye etkileşiminin ara değişken olarak belirgin ve kısmen etkili olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamındaki dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının alt boyutları ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve vicdanlılık alt boyutları arasında LÜE'nin aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Bu kapsamda; etkileşim odaklı olarak gelişen lider-üye arasındaki sürecin astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyebileceği (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer,1996; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Omar ve diğ., 2009) ve genel olarak liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı

arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken olarak etkili olabileceği kabul edilmektedir (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005).

Literatür taramaları ile ortaya konulan kavramsal çerçeve ve kuramsal altyapı çalışmalarından elde edilen bulgulara dayanarak, bu çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, olumlu bir etkisi olması beklenmekle birlikte bu ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olabileceği varsayılmıştır. Bu varsayım çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: Komutan-ast lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.1: Komutan-ast lider üye etkileşiminin katkı boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.2: Komutan-ast lider üye etkileşiminin bağlılık boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.3: Komutan-ast lider üye etkileşiminin etki boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.4: Komutan-ast lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4 : Komutanların (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

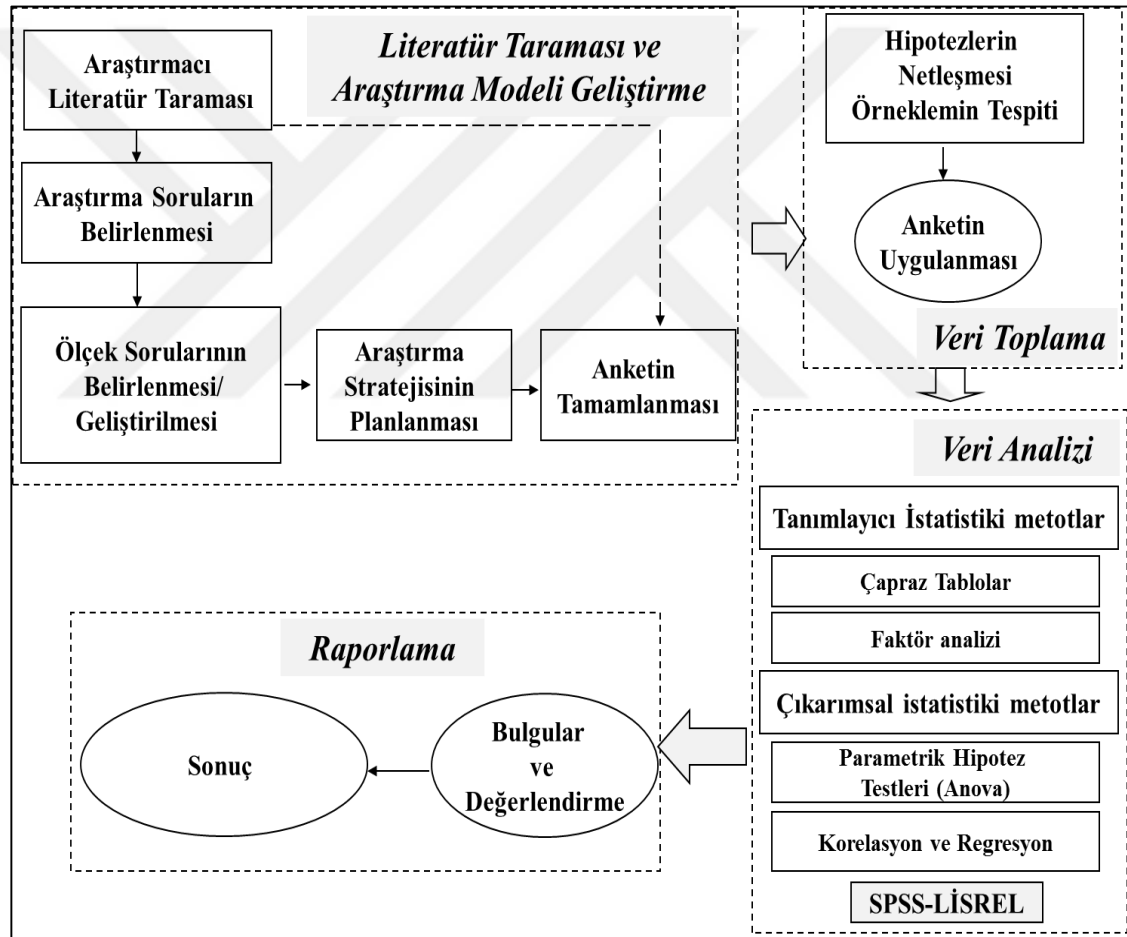
Hipotez 4.1: Komutanların paternalistik liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4.2: Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4.3: Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın sistematik bir şekilde yürütülmesi amacıyla öncelikle Şekil 3.1’de sunulan tasarım süreci hazırlanmış ve bu tasarım sürecinde genel olarak belirtilen aşamalara uygun olarak yürütülmüştür. Süreç içerisinde aşamalar tekrar gözden geçirilmiş ve aşamalara tekrar geri dönüşlerde yapılmıştır. Sürece öncelikle araştırmanın konusu belirlenerek başlanmış ve Şekil 3.1’de sunulan araştırma süreci takip edilmiştir.



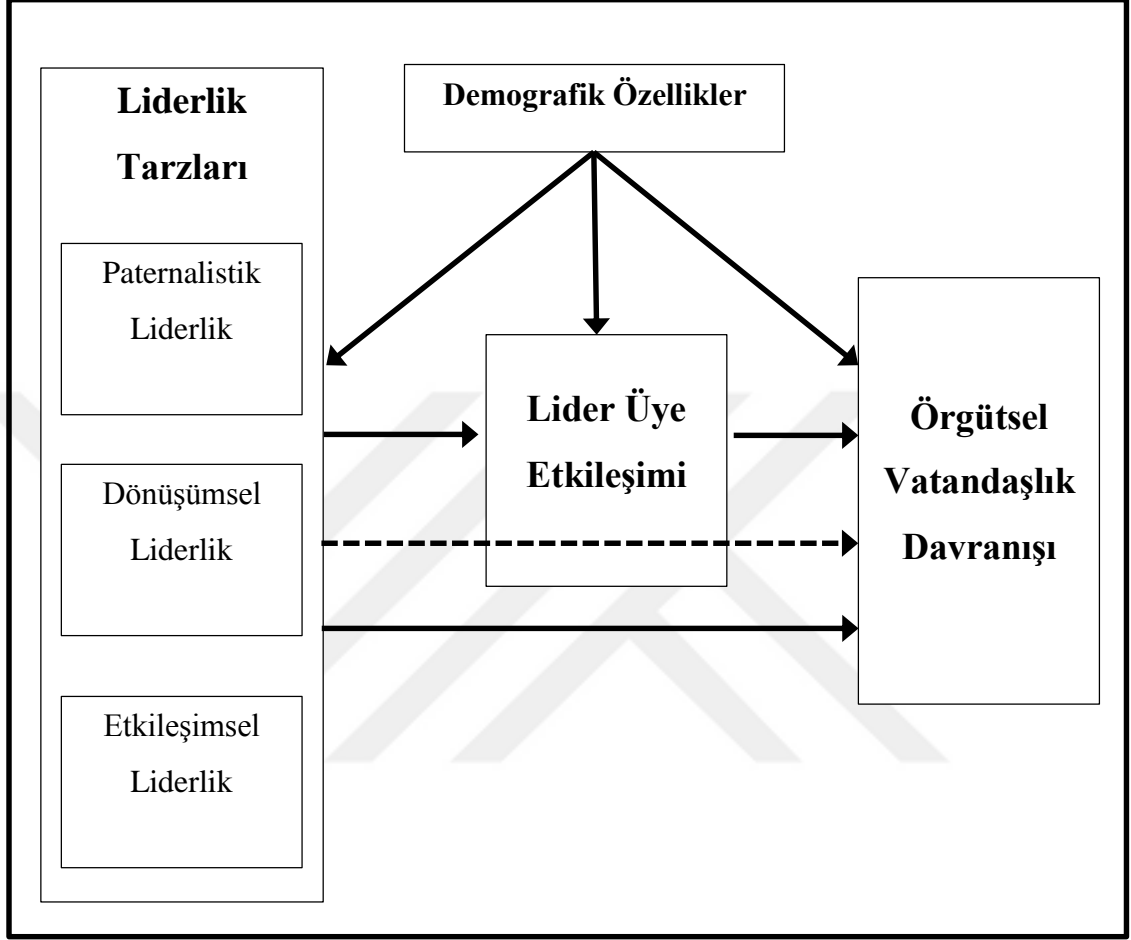
Şekil 3.1 : Araştırma Ana Tasarım ve Süreci.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın ana modeli Şekil 3.2’de gösterildiği gibidir. Modelde, liderlik tarzları (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) bağımsız değişken, örgütsel

vatandaşlık davranışı bağımlı değişken, demografik bazı özellikler kontrol değişkeni ve lider üye etkileşim seviyesi de aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Şekil 3.2 :Araştırma Modeli.



Bu modele uygun olarak araştırma içerisinde test edilecek araştırmanın hipotezleri toplu olarak aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Komutanların (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzlarının ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.1: Komutanların paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.2: Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1.3: Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Komutanların (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.1: Komutanların paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.2: Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2.3: Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Komutan-ast lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.1: Komutan-ast lider üye etkileşiminin katkı boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.2: Komutan-ast lider üye etkileşiminin bağıllık boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.3: Komutan-ast lider üye etkileşiminin etki boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3.4: Komutan-ast lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Komutanların (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4.1: Komutanların paternalistik liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4.2: Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

Hipotez 4.3: Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini (ana kütle), silahlı kuvvetlerde halen görev yapan subaylar oluşturmaktadır. Ana kütledeki subaylar, farklı farklı askeri birlik ve kurumlarda görev yapmaktadırlar. MSB ve Gnkur. Bşk. lığının açıkladığı verilere göre TSK'da yaklaşık 39 bin 721 subay bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil eden örneklem büyüklüğünü tespit etmek için Gürbüz ve Şahin (2014: 126) tarafından oluşturulan örneklem büyüklükleri tablosu kullanılmıştır.

Araştırma evreninin üst sınırı 39 bin 721 kişi olduğundan, bu evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü % 95 güvenilirlik düzeyi için 381 kişi olarak tespit edilmiştir. Örneklem oluşturmak için kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Yapılan anket uygulaması neticesinde tam olarak geri dönen anket sayısı 603 olmuştur. Elde edilen bu veriler IBM SPSS programına aktararak veri düzenleme ve temizliği işlemine tabi tutulmuştur. Veriler; eksik cevaplar, uç değerler ve normal dağılım (basıklık ve çarpıklık) bakımından gözden geçirilmiş ve uygun olmayan deneklerin verileri (% 10'dan fazla eksik cevap, normal dağılımı aşırı şekilde ihlal eden denekler) analize dâhil edilmemiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 205-206). 200'den büyük örneklemlerde, verilerin normal dağılımı aşırı şekilde ihlal etmemesi (basıklık ve çarpıklık değerlerinin + 1 ile -1 arasında olması) sosyal bilim araştırmalarında yeterli görülmektedir (Grayson, 2004; Reinartz, Haenlein ve Henseler, 2009; Gürbüz ve Şahin, 2014: 208). Bu nedenle, basıklık ve çarpıklık değerleri + 1 ile -1 arasında kalacak şekilde veri temizliği işlemi yapılarak veriler analize hazır hale getirilmiştir.

Sonuç olarak araştırmanın analizleri, 538 kişiden oluşan bir örneklem üzerinden analiz edilmiştir. Örneklemin özellikleri ve tanımlayıcı demografik bilgileri Tablo 3.1'de gösterilmektedir. Demografik özellikler olarak askeri örgütlerde ağırlıklı olarak kullanılan kavramlar ile araştırmanın amacı doğrultusunda yararlanılacak değişkenler dikkate alınmıştır.

Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin sunulduğu Tablo 3.1'i genel hatlarıyla özetlemek gerekirse örneklem grubunu oluşturan 538 subayın 61'i binbaşı ve yarbay rütbesinde; 290'ı yüzbaşı rütbesinde; 187'si teğmen ve üsteğmen rütbesinde bulunmaktadır. Bu personelin 343'ü Kara Kuvvetleri, 49'u Deniz Kuvvetleri, 65'i Hava Kuvvetleri ve 81'i Jandarma personelidir. Bu personelin anketin yapıldığı dönem itibarıyla %83'ü karargâhlarda, %17'si ise kıtalarda görev yapmaktadır.

Tablo 3.1: Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Özellik Sayısı	Örneklem Özellikleri	Değişkenlerin Kategorileri	Değişkenlerin Frekansları	Değişkenlerin Oranı
1	Rütbe	Bnb.-Yb.	61	11,3
		Yzb.	290	53,9
		Tğm-Ütğm	187	34,8
		Toplam	538	100,0
2	Kuvveti	Kara	343	63,8
		Deniz	49	9,1
		Hava	65	12,1
		Jandarma	81	15,1
		Toplam	538	100,0
3	Görev Yeri/Birliği	Kh.	448	83,3
		Kıta	90	16,7
		Toplam	538	100,0
4	Mesleki Statü	Kurmay Sb.	376	69,9
		KOMKARSU	92	17,1
		Sınıf subayı	70	13,0
		Toplam	538	100,0
5	Eğitim Durumu	Lisans	231	42,9
		Yüksek Lisans	276	51,3
		Doktora	31	5,8
		Toplam	538	100,0
6	İş Tecrübesi(Hizmet Yılı)	16-25 Yıl	54	10,0
		10-15 Yıl	328	61,0
		1-9 Yıl	156	29,0
		Toplam	538	100,0
		Ortalama	10	

Mesleki eğitim ve statü kapsamında ise 538 subayın, %70'i olan 376'sı kurmay subay, %18'i olan 92'si KOMKARSU mezunu ve %13'ü olan 70'i ise sınıf subayıdır.

Personelin %43'ü lisans seviyesinde , %51'i yüksek lisans seviyesinde ve yaklaşık %6'sı ise doktora seviyesinde eğitim almıştır.

Ankete katılan personelin mesleki (iş) tecrübesi veya hizmet yılı incelendiğinde ise 538 subayın %10'u olan 54 subay 16-25 yıl aralığında, %61'i olan 328 subay 10-15 yıl aralığında, %29'u olan 156 subay ise 1-9 yıl aralığında yer almaktadır. Ankete katılım sağlayan 538 subayın ortalama mesleki (iş) tecrübesi veya hizmet yılı 10 yıldır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formunda demografik sorular ve araştırmanın değişkenlerine ilişkin ölçekler yer almaktadır. Kullanılan ölçeklerden araştırmada yayımlanmasına müsaade edilenler Ek-1'dedir. Telif hakkı olan ve yayımlanmasına müsaade edilmeyen diğer ölçeklere ilişkin bazı maddeler ölçek açıklamalarında verilmiştir.

Araştırmaya ölçeklerin kullanımı ve TSK bünyesinde araştırma yapılması talebine Genelkurmay Başkanlığının 23 Temmuz 2015 tarihli, PER.:26702250-3700-96769-15/Per. Pl. ve Ynt. D. Prj. Glş. ve Sis. Ş. (EI) sayılı ve "Bilimsel Araştırma Talebi" konulu emriyle olumlu yanıt alınmasıyla başlanmıştır. Öncelikle taslak anket formu, kurumda bulunan 38 subaya araştırmanın amacı ve değişkenlere ilişkin bilgi verildikten sonra pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama kapsamında anketin içeriği ve ifadelerine yönelik alınan geri beslemelerle anket ifadelerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Nihai hale getirilen anketler, yüz yüze ve elektronik ortamda ulaşılan personel ile TSK ağı (İNTRANET) üzerinden elektronik ortamda yapılmıştır. Araştırmaya katılım gönüllük esasına göre yapılmış ve personelin kimlik bilgileri anketlerde istenmemiş ve alınmamıştır.

Anketteki araştırmanın değişkenleri ve bunları ölçmesi beklenen ölçek soru sayıları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçek Soru Sayıları

Değişken	Ölçülen Boyutlar	Soru sayısı
Kontrol Değişkeni	Demografik Özellikler	6 soru
Bağımsız Değişken (Liderlik Tarzları)	Etkileşimsel Liderlik	16 soru
	Dönüşümsel Liderlik	20 soru
	Paternalistik Liderlik	21 soru
Ara Değişken (LÜE)	Etki	3 soru
	Bağlılık	3 soru
	Katkı	3 soru
	Profesyonel Saygı	3 soru
Bağımlı Değişken (ÖVD)	Özgecilik	5 soru
	Vicdanlılık	3 soru
	Centilmenlik	4 soru
	Erdem	4 soru
	Nezaket	3 soru
Toplam		94 soru

3.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmaya katılan deneklerin ÖVD'lerini ölçmek amacıyla, Basım ve Şeşen (2006) tarafından iki ayrı çalışmadan (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiao, 1999) yararlanılarak geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, ÖVD'nin özgecilik (diğergamlık) (5 madde: 1,4,6,8,12. maddeler), vicdanlılık (3 madde: 9,11,18. maddeler), nezaket (3 madde: 5,14,16. maddeler), centilmenlik (4 madde: 3,15,17,19. maddeler) ve sivil erdem (4 madde: 2,7,10,13. maddeler) boyutlarını ölçmek üzere 19 madde bulunmaktadır. Örnek maddeler: *“Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.”* Veri toplamada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Ek-1 'de verilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde, 19 maddeden oluşan ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .90$ olarak bulunmuştur. Cronbach (1951) 'a göre α katsayısı, .90'dan büyük olması nedeniyle ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

Ölçeğin “özgecilik (diğergamlık)” boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .75$; “vicdanlılık” boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .56$; “nezaket” boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .78$; “centilmenlik” boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .76$ ve “sivil erdem” boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .79$ olarak bulunmuştur.

Beş boyuttan oluşan ÖVD Ölçeğinin kuramsal yapısını doğrulamak amacıyla birinci düzey çok faktörlü model, Maximum Likelihood tekniği kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.3'de verilmiştir. Buna göre, uyum iyiliği değerleri (χ^2 [122, N = 538] = 455.51; $p < .01$; $\chi^2/sd = 3.73$; RMSEA = .073; CFI = .97), önerilen beş faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314-315).

Tablo 3.3: ÖVD Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI
Beş Faktörlü	3,73	.073	.97
Kabul edilebilir eşik değerler	<5	<.08	>.90

3.3.2. Lider - Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider-üye etkileşimi (LÜE) kuramının gelişim sürecinde çok sayıda farklı ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada da Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi-12" ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, lider-üye ilişkilerinin nitelik düzeyini çok boyutlu olarak ortaya koymakta ve literatürde sıkça kullanılmaktadır (Cevrilioğlu, 2007).

Ölçek, lider-üye etkileşimini, etki (1,2 ve 3. maddeler), bağlılık (4,5 ve 6. maddeler), katkı (7,8 ve 9.maddeler) ve profesyonel saygı (10,11 ve 12. maddeler) boyutlarında ele almaktadır. Örnek maddeler: “Birlikte çalıştığım amirimi, kişi olarak

beğenirim. Amirim istemeden bir hata yaptığımda, beni diğerlerine karşı savunur. Birlikte çalıştığım amirim insanların arkadaşı olmak isteyeceği bir kişidir.”

Yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde, 12 maddeden oluşan ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .952$ olarak bulunmuştur. Cronbach(1951)'e göre α .90'dan büyük olması nedeniyle güvenilirliği mükemmeldir. Ölçeğin etki boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .91$; bağlılık boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .90$; katkı boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .75$ ve profesyonel saygı boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .90$ olarak bulunmuştur.

Dört boyuttan oluşan Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin faktöriyel yapısını doğrulamak amacıyla birinci düzey çok faktörlü model, Maximum Likelihood tekniği kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.4'de verilmiştir. Buna göre, uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 [46, N = 538] = 166.56; p < .01; \chi^2/sd = 3.62; RMSEA = .069; CFI = .99$), önerilen dört faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314-315).

Tablo 3.4: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI
Dört Faktörlü	3.62	.069	.99
Kabul edilebilir eşik değerler	<5	<.08	>.90

3.3.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla, Bass ve arkadaşları (Bass, 1985; Seltzer ve Bass, 1990; Bass ve Avolio,1995; Bass ve diğ.,2003) tarafından geliştirilmiş 36 maddelik “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (MLQ Multifactor Leadership Questionary) kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım izni için www.mindgarden.com sitesine başvuru yapılmıştır. Alınan elektronik posta Ek-2'de sunulmuştur. Telif hakkı olduğundan dolayı ölçek konulamamıştır.

Ölçek dönüşümsel liderliği; idealleştirilmiş etki (atfedilen) (10,18,21,25'inci maddeler), idealleştirilmiş etki (davranış) (6,14,23,34'üncü maddeler), telkinle güdüleme (9,13,26,36'ıncı maddeler), entelektüel uyarım (2,8,30,32'inci maddeler)

ve bireysel destek (15,19,29,31'inci maddeler) olmak üzere dört boyutta ölçmektedir. Ölçek etkileşimsel liderliği ise koşullu ödül (1,11,16,35'inci maddeler), istisnalarla yönetim (aktif): (4,22,24,27'inci maddeler), istisnalarla yönetim (pasif) (3,12,17,20'inci maddeler), laissez-faire liderlik (5,7,28,33'üncü maddeler) olmak üzere dört boyutta ölçmektedir. Örnek maddeler: Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.

Yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde, 36 maddeden oluşan ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .94$ olarak bulunmuştur. Cronbach (1951)'a göre α katsayısı .90'dan büyük olması nedeniyle ölçeğin güvenilirliği mükemmeldir.

Dönüşümsel liderlik alt boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .95$ iken; etkileşimsel liderlik alt boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .86$ bulunmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (atfedilen) için $\alpha = .83$, idealleştirilmiş etki (davranış) için $\alpha = .74$, telkinle güdüleme için $\alpha = .80$, entelektüel uyarım için $\alpha = .80$ ve bireysel destek için ise $\alpha = .80$ olarak tespit edilmiştir.

Etkileşimsel liderliğin alt boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı koşullu ödül için $\alpha = .81$, istisnalarla yönetim (aktif) için $\alpha = .79$, istisnalarla yönetim pasif için $\alpha = .68$ ve laissez-faire liderlik için ise $\alpha = .89$ olarak bulgulanmıştır.

Beş boyuttan oluşan dönüşümsel liderlik ölçeğinin faktöriyel yapısını doğrulamak amacıyla birinci düzey çok faktörlü model, Maximum Likelihood tekniği kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.5'de verilmiştir. Buna göre, uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 [160, N = 538] = 740.50; p < .01; \chi^2/sd = 4.62; RMSEA = .080; CFI = .98$), önerilen beş faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314-315).

Tablo 3.5: Dönüşümsel Liderlik DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI
Beş Faktörlü	4.62	.080	.98
Kabul edilebilir eşik değerler	<5	<.08	>.90

Aynı analiz dört boyutlu etkileşimsel liderlik ölçeği için uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.6’da verilmiştir. Buna göre, uyum iyiliği değerleri (χ^2 [84, N = 538] = 691.62; $p < .01$; $\chi^2/sd = 8.23$; RMSEA = .11; CFI = .93) dikkate alındığında, CFI dışındaki uyum iyiliği değerlerin kabul edilebilir eşik değerlerin altında kaldığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314-315). Bunun üzerine alternatif modeller stratejisi esas alınarak istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) tek bir boyut altında analize dâhil edilerek ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmaya çalışılmıştır. Ancak yapılan modifikasyon ve madde silme işlemleri neticesinde de üç faktörlü yapının geçerliliğine ilişkin uyum iyiliği değerleri yazında kabul gören sınırlar içinde olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.6 : Etkileşimsel Liderlik DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI
Dört Faktörlü	8.23	.11	.93
Kabul edilebilir eşik değerler	<5	<.08	>.90

Tablo 3.6’da yer alan DFA Sonuçlarına göre, etkileşimsel liderlik ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmadığı tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderlik ölçeği için IBM SPSS 22 programı ile Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılarak ölçeğin faktöriyel yapısı keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, temel bileşenler analizi ve “varimaks” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin, 0.889 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett Küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2(120)= 3804.465$, $p < .001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 290-291).

KFA’da özdeğerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA neticesinde üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak üç faktörlü yapının daha uygun olacağı görülmüştür. Ancak, istisnalarla yönetim (pasif) boyutu altında yer alan ““Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.” maddesi çapraz yüklenme eğilimi göstermesi sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Benzer şekilde, istisnalarla yönetim (pasif) boyutu altında yer alan diğer maddelerin yarı bir faktör altında toplanmadığı görülmüştür. İki madde (Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar

müdahale etmez, Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.) Laissez-faire boyutu içinde, bir madde ise (Problemler ağırlaştığında müdahale eder) koşullu ödül boyutu altında yüklenmiştir. Bu durumun kuramsal ve mantıksal bir izahı bulunmadığından söz konusu maddelerin ölçekten çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu işlemlerden sonra, KFA tekrarlanmıştır. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 12 maddelik ölçeğin laissez-faire liderlik, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif); olmak üzere üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın % 67,054'sini açıkladığı ve tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. 12 maddelik ölçeğin maddeleri ve maddelerin faktör yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Etkileşimsel Liderlik Ölçeğinin KFA Sonuçları

Madde	Faktör		
	1	2	3
Laissez-faire liderlik-1	.842		
Laissez-faire liderlik-2	.839		.271
Laissez-faire liderlik-4	.830		
Laissez-faire liderlik-3	.803		.308
Kosullu ödül-4		.819	
Kosullu ödül-3		.796	
Kosullu ödül-1		.795	
Kosullu ödül-2		.729	
İstisnalarla Yönetim(Aktif)-4			.778
İstisnalarla Yönetim(Aktif)-2	.298		.768
İstisnalarla Yönetim(Aktif)-3			.727
İstisnalarla Yönetim(Aktif)-1			.657
Özdeğerler (Eigenvalues)	4,375	2,637	1,035
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	24,816	21,340	20,898
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	67.054		

3.3.4. Paternalistik Liderlik Ölçeği

Çalışmada, Aycan (2006) tarafından geliştirilen ve 21 maddeden oluşan Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, işyerinde aile atmosferi (1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler), bireyselleştirilmiş ilişkiler (6, 7, 8 ve 9. maddeler), iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma (10, 11, 12, 13. maddeler), sadakat beklentisi (14, 15, 16. maddeler) ve statü hiyerarşisi ve otorite (17, 18, 19, 20, 21. maddeler) olmak üzere beş boyut bulunmaktadır. Örnek maddeler: “*Personeline karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır. Personeline bir aile büyüğü gibi öğüt verir.*” Veri toplamada kullanılan Paternalistik Liderlik Ölçeği Ek-1 'de verilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde, ölçeğin tümüne ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .94$ olarak bulunmuştur. Cronbach (1951)'a göre α katsayısının .90'dan büyük olması nedeniyle güvenilirliği mükemmeldir. Ölçeğin işyerinde aile atmosferi boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .92$; bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .81$; iş görenlerin iş dışı yaşamlarına katılma boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .83$; sadakat beklentisi boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .72$ ve statü hiyerarşisi ve otorite boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .84$ olarak bulunmuştur.

Beş boyuttan oluşan Paternalistik Liderlik Ölçeğinin faktöriyel yapısını doğrulamak amacıyla birinci düzey çok faktörlü model, Maximum Likelihood tekniği kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.8'de verilmiştir. Buna göre, uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 [176, N = 538] = 635.53; p < .01; \chi^2/sd = 3.61; RMSEA = .070; CFI = .99$), önerilen beş faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 314-315).

Tablo 3.8: Paternalistik Liderlik DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI
Beş Faktörlü	3.61	.070	.99
Kabul edilebilir eşik değerler	<5	<.08	>.90

3.4. İşlem ve Kullanılan Analizler

Araştırmanın verileri, IBM SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) - 22 Paket Programı ve LISREL 8.80 (Scientific Software International) paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği "maximum likelihood" hesaplama yöntemi ile oluşturulan kovaryans matrisi üzerinden LISREL 8.80 programı ile test edilmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 2006). Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik analizleri kapsamında, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (DFA) yapısı teyit edilemeyen ölçekler için ise IBM SPSS - 22 paket programı kullanılarak keşfedici faktör analizleri (KFA) tercih edilmiştir. Demografik faktörler için oluşturulan araştırma soruları ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde korelasyon, etkilerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon ve adımsal (stepwise) regresyon analizleri yapılmıştır.

Aracılık ilişkilerini test etmek için Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği üç aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizlerinin üçüncü aşamasından sonra, aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol etmek için Sobel testi (Sobel, 1982) yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon ve Varyans Analiz Bulguları

Araştırmanın değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler frekans, ANOVA, çoklu korelasyon analizi, gibi çeşitli istatistikî analizler ile araştırılmıştır. Analiz sonuçları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de, değişkenler arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi değerleri Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart sapma	Değişken	Ortalama	Standart sapma
ÖVD	4,86	0,59	DL	3,82	0,72
özgecilik	4,91	0,69	İdealetkatf	3,88	0,83
nezaket	5,28	0,72	İdealetkdav	3,84	0,75
vicdan	4,73	0,77	Telkinle	3,91	0,74
centilmenlik	4,67	0,78	Enteluyarım	3,78	0,77
Sivilerdem	4,79	0,81	birydestek	3,70	0,84
LÜE	4,00	0,77	PL	3,85	0,74
etki	4,02	0,95	aile	3,94	0,90
bagli	3,90	0,92	birey	3,84	0,84
katki	3,95	0,78	statuvehyrş	3,88	0,84
saygi	4,15	0,86	isdisiktlm	3,75	0,88
EL	3,42	0,65	sadakat	3,74	0,87
Koşulluödül	3,80	0,80			
İstisnaynt	3,43	0,74			
Laisezfaire	3,03	0,95			

Tablo 4.2: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	OVD	1																										
2	özge	,806**	1																									
3	nezak	,681**	,499**	1																								
4	Vicdan	,769**	,494**	,475**	1																							
5	centil	,835**	,520**	,453**	,591**	1																						
6	sivil	,804**	,527**	,451**	,528**	,651**	1																					
7	PL	,334**	,270**	,183**	,242**	,277**	,331**	1																				
8	aile	,292**	,241**	,193**	,208**	,224**	,279**	,886**	1																			
9	birey	,304**	,248**	,150**	,207**	,248**	,338**	,897**	,790**	1																		
10	statu	,297**	,211**	,185**	,230**	,269**	,272**	,851**	,742**	,702**	1																	
11	isdisi	,310**	,264**	,126**	,198**	,256**	,338**	,893**	,736**	,768**	,703**	1																
12	sadakat	,248**	,194**	,128**	,208**	,231**	,212**	,818**	,592**	,640**	,649**	,671**	1															
13	DL	,326**	,254**	,200**	,240**	,264**	,315**	,749**	,739**	,666**	,687**	,654**	,544**	1														
14	ideaf	,253**	,197**	,183**	,194**	,190**	,241**	,677**	,681**	,607**	,645**	,578**	,472**	,893**	1													
15	idedav	,291**	,238**	,174**	,217**	,224**	,279**	,699**	,676**	,619**	,643**	,610**	,519**	,898**	,801**	1												
16	telkin	,289**	,230**	,194**	,202**	,214**	,284**	,680**	,694**	,612**	,617**	,583**	,477**	,928**	,826**	,843**	1											
17	entelu	,327**	,247**	,203**	,235**	,267**	,327**	,689**	,668**	,614**	,637**	,604**	,498**	,920**	,770**	,782**	,793**	1										
18	bdestek	,304**	,233**	,153**	,236**	,277**	,285**	,690**	,669**	,607**	,618**	,618**	,525**	,922**	,770**	,780**	,786**	,810**	1									
19	EL	,264**	,218**	,072	,205**	,265**	,238**	,566**	,441**	,487**	,469**	,524**	,556**	,613**	,505**	,538**	,508**	,596**	,626**	1								
20	kosulo	,310**	,251**	,191**	,209**	,258**	,285**	,709**	,688**	,632**	,633**	,628**	,521**	,844**	,773**	,753**	,773**	,779**	,781**	,662**	1							
21	istisy	,216**	,178**	,055	,183**	,223**	,190**	,429**	,301**	,355**	,349**	,395**	,460**	,449**	,358**	,418**	,354**	,444**	,466**	,881**	,422**	1						
22	laissez	,115**	,098*	-,055	,105*	,155**	,102*	,236**	,094*	,194**	,162**	,243**	,350**	,203**	,112**	,149**	,121**	,226**	,271**	,821**	,194**	,684**	1					
23	LÜE	,368**	,268**	,244**	,275**	,307**	,357**	,772**	,748**	,685**	,728**	,677**	,552**	,811**	,737**	,761**	,759**	,747**	,716**	,434**	,725**	,300**	,050	1				
24	etki	,282**	,209**	,213**	,196**	,233**	,271**	,696**	,695**	,622**	,659**	,613**	,474**	,753**	,707**	,692**	,701**	,688**	,668**	,345**	,660**	,224**	-,020	,914**	1			
25	bagli	,290**	,217**	,179**	,220**	,237**	,289**	,716**	,695**	,633**	,663**	,634**	,525**	,708**	,637**	,661**	,644**	,659**	,644**	,428**	,662**	,278**	,109*	,891**	,760**	1		
26	katki	,385**	,293**	,209**	,284**	,333**	,381**	,698**	,647**	,621**	,637**	,613**	,540**	,715**	,614**	,669**	,676**	,658**	,641**	,498**	,652**	,380**	,182**	,858**	,714**	,695**	1	
27	saygi	,355**	,239**	,263**	,284**	,295**	,334**	,619**	,602**	,545**	,613**	,533**	,419**	,687**	,640**	,668**	,663**	,634**	,576**	,273**	,587**	,190**	-,081	,867**	,735**	,676**	,655**	1

** p<0,01, * p<0,05 DL: Dönüşümsel liderlik, EL: Etkileşimsel liderlik, PL: Paternalistik liderlik, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi.

“Silahlı kuvvetlerde komutanların birliklerinin yönetiminde gösterdikleri liderlik davranışları daha çok paternalistik liderlik özelliğini mi, dönüşümsel liderlik özelliğini mi veya etkileşimsel liderlik özelliğini mi yansıtmaktadır?” şeklindeki araştırmanın birinci sorusunun yanıtlarına Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de elde edilen bulgulardan ulaşılmaktadır.

Liderlik tarzlarının ortalamaları Tablo 4.1’den incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin 3.82, etkileşimsel liderliğin 3.42 ve paternalistik liderliğin ise 3.85 olduğu tespit edilmiştir. Bu silahlı kuvvetlerde paternalistik ve dönüşümsel liderliğin daha fazla öne çıktığını göstermektedir. Ortalamalarına bakıldığında, silahlı kuvvetlerde görev yapan komutanların birliklerinin yönetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarının sırasıyla paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerini yansıttığı söylenebilir.

Tablo 4.2’de verilen korelasyon değerlerine göre, ÖVD ile paternalistik liderlik ($r = .334, p < .01$), ÖVD ile dönüşümsel liderlik ($r = .326, p < .01$), ÖVD ile etkileşimsel liderlik ($r = .264, p < .01$) ve lider üye etkileşimi ($r = .368, p < .01$) arasında orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ulaşılan bu korelasyon değerlerine göre ise, liderlik tarzları içerisinde ÖVD ile en yüksek ilişkisi olan paternalistik liderliktir. Paternalistik liderlikten sonra sırayla dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzları gelmektedir. Bu sonuçlara göre istatistiksel açıdan liderlik tarzları ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu ilişki olmasının yanında istatistiksel olarak komutanların liderlik tarzlarının tutum puanları arttıkça, emir ve komutaları altında olan astlarının ÖVD tutum puanları da artmaktadır.

Ayrıca liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarıyla olan ilişkileri incelendiğinde ise literatür taramasında da ulaşılan sonuçlarla benzerlik arz eden sonuçlara ulaşılmıştır. Paternalistik liderlik tarzının ve alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutlarının tamamı ile orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Paternalistik liderlik tarzının ÖVD’nin sivil erdem ($r = .331, p < .01$) boyutuyla diğer boyutlarına nazaran daha fazla ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik tarzının ve alt boyutlarının ise ÖVD’nin alt boyutlarının tamamı ile orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu ve sivil erdem ($r = .315, p < .01$) boyutuyla diğer boyutlara nazaran daha fazla ilişki içerisinde olduğu elde edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin ÖVD ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkisi olmasına rağmen ÖVD’nin nezaket boyutuyla etkileşimsel liderliğin koşullu ödül boyutu haricindeki diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit

edilmiştir. Ayrıca ÖVD'nin laissez-faire (Serbest Bırakıcı) liderlik boyutu ile arasındaki ilişki olumsuz yönlüdür.

Korelasyon analizlerine göre lider üye etkileşiminin ise dönüşümsel liderlik ($r = .811$, $p < .01$) ile paternalistik liderlik ($r = .772$, $p < .01$) arasında yüksek düzeyde anlamlı ve olumlu yönde, etkileşimsel liderlik ($r = .434$, $p < .01$) ile orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.3: Demografik Özelliklere Göre Liderlik Tarzlarının Ortalamaları

Demografik Özellikler		n	Dönüşümsel	Etkileşimsel	Paternalistik
			Ort.	Ort.	Ort.
Rütbe	Bnb.-Yb.	61	3,76	3,33	3,78
	Yzb.	290	3,78	3,34	3,85
	Tğm-Ütğm.	187	3,90	3,57	3,87
Statü	Kurmay Sb.	376	3,79	3,35	3,85
	KOMKARSU	92	3,77	3,34	3,75
	Sınıf subayı	70	4,04	3,91	3,99
Kuvvet	Kara	343	3,87	3,52	3,90
	Deniz	49	3,46	3,25	3,73
	Hava	65	4,03	3,08	3,88
	Jandarma	81	3,66	3,37	3,70
Eğitim	Lisans	231	3,86	3,53	3,91
	Yüksek Lisans	276	3,79	3,37	3,84
	Doktora	31	3,70	2,98	3,48
İş tecrübe	16-25 Yıl	54	3,75	3,34	3,82
	10-15 Yıl	328	3,79	3,35	3,84
	1-9 Yıl	156	3,90	3,61	3,87
Birlik	Kh	448	3,85	3,44	3,88
	Kıta	90	3,67	3,35	3,71

Ayrıca, Tablo 4.3'de demografik özelliklere göre liderlik tarzlarının ortalamaları sunulmuştur. Bu tablo genç rütbedeki subayların dönüşümsel ve paternalistik liderlik tarzları değerlerinin daha yüksek bir ortalamaya sahipken, ilerleyen rütbelerde bu oranların düştüğü görülmektedir. Ayrıca ankete katılan sınıf

subaylarının tamamına yakını genç rütbedeki subaylardır. Bu kapsamda statülerine göre liderlik tarzlarının ortalamaları incelendiğinde yine benzerlik arz edecek şekilde dönüşümsel ve paternalistik liderlik tarzlarının yine rütbeleri artıkça bu oranın düştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Genç sınıf subaylarının tercihlerinin dönüşümsel liderlikten yana iken Kurmay subay ve KOMKARSU mezunlarının Paternalistik ve dönüşümsel liderlikten yana oldukları görülmektedir. Bu sonuç yine iş tecrübesine yönelik ortalamalarda da benzer sonuçları vermektedir. Aslında tüm bu sonuçların iş tecrübesi artıkça değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer demografik değişkenlerde (mesleki statü, lisansüstü eğitim, rütbe gibi) iş tecrübesinin artışı ile kazanılmakta ve sonuçlarda buna göre benzerlik arz etmektedir.

Kuvvet bazında liderlik algılamalarında ise ulaşılan sonuçlar dikkate değerdir. Hava kuvvetleri mensubu subayların daha çok dönüşümsel liderlik tarzı tutum puan ortalamaları yüksekken, kara, deniz ve jandarma mensubu subayların paternalistik liderlik tarzı tutum puanları yüksektir. Bu çerçevede hava kuvvetleri personeli subayların dönüşümsel liderlikten yana beklentileri ve uygulamaları ağırlık kazanırken, diğer kuvvetlere mensup subayların paternalistik liderlik tarzlarına yönelik beklentileri ve uygulamaları ağırlık kazanmaktadır. Ankete katılan personelin görev yaptıkları yerlere göre ise paternalistik liderlik tarzlarına yönelik beklentileri ve uygulamaları ağırlık kazanmaktadır.

Eğitim açısından ortalama değerler incelendiğinde ise lisans ve yüksek lisans eğitimi yapmış subayların paternalistik liderlik tutum puanları yüksekken, doktora eğitim almış subayların dönüşümsel liderlik tutum puanlarının yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bütün özelliklerde etkileşimsel liderlik tutum puanlarının düşük çıktığı görülmüştür.

İkinci araştırma sorusu ise, “Astların örgütsel vatandaşlık davranışı ne düzeydedir? Araştırmaya katılan personelin kuvvet, eğitim, statü, rütbe ve mesleki kıdem bazında gruplandırıldığında grupların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşmakta mıdır?” şeklindedir.

Bu soruya ilişkin olarak ise yukarıdaki tabloların yanı sıra tek yönlü varyans analizi (ANOVA testi) sonuçları da incelenmiştir. Demografik özelliklere göre ÖVD Ortalamaları Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4: Demografik Özelliklere göre ÖVD Ortalamaları

Demografik Özellikler		n	ÖVD
			Ort.
Rütbe	Bnb.-Yb.	61	4,80
	Yzb.	290	4,85
	Tğm-Ütğm.	187	4,91
Statü	Kurmay Sb.	376	4,85
	KOMKARSU	92	4,83
	Sınıf subayı	70	4,97
Kuvvet	Kara	343	4,93
	Deniz	49	4,84
	Hava	65	4,64
	Jandarma	81	4,77
Eğitim	Lisans	231	4,95
	Yüksek Lisans	276	4,79
	Doktora	31	4,81
İş tecrübe	16-25 Yıl	54	4,81
	10-15 Yıl	328	4,86
	1-9 Yıl	156	4,90
Birlik	Kh	448	4,88
	Kıta	90	4,77

Elde edilen bulgular çerçevesinde, değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, ÖVD tutum puanının (Ort.: 4.86) yüksek olması, personelin yüksek düzeyde ÖVD

sergilediğine işaret etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları incelendiğinde ise nezaket boyutunun tutum puanının çok yüksek seviyede olması dikkat çekicidir. Sürekli birlikte çalışan personelin birbirlerinin görüşlerine saygılı olması ve bir faaliyet için adım atmadan diğerlerinin görüşlerini alması şeklinde tanımlanan nezaket boyutunun yüksek çıkması subayların koordinasyon, işbirliği ve ortak akılla hareket ettiklerini ve bundan bireysel ve kurumsal olarak fayda gördüklerini göstermektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık boyutlarının tutum puan ortalamaları sırayla diğergamlık (4.91), sivil erdem (4.79), vicdanlılık (4.73) ve centilmenlik (4.67) şeklindedir.

Araştırmaya katılan personel rütbeleri bazında, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu kapsamda; ANOVA testi sonuçlarına göre personelin rütbelere göre, ÖVD düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($F(2, 535) = 1.033, p = .357$). Ancak ortalamalarına göre rütbe durumlarına bakıldığında rütbe seviyelerinin arttıkça ÖVD tutum puan ortalamalarının düştüğü gözlemlenmiştir.

Mesleki statü (Sınıf subayı, KOMKARSU mezunu, Kurmay subay) bazında ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testine göre anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($F(2,535) = 1.420, p = .243$). Genç sınıf subaylarının (Ort.: 4.97) ÖVD tutum puanından sonra sırayla kurmay subayların (Ort.: 4.85) ve sonrada KOMKARSU mezunu (Ort.: 4.83) subaylar gelmektedir. Sınıf subayların tamamının genç rütbeden olması ve ÖVD'lerinin yüksek çıkması rütbe ortalamaları ile benzerlik arz etmektedir.

Mesleki tecrübeleri bazında ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre personelin ÖVD düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($F(2,535) = .465, p = .628$). Rütbe seviyeleri ile benzerlik arz etmekte olup iş tecrübesi arttıkça ÖVD tutum puan ortalamaları düşmektedir.

Çalıştığı birlik (kıta ve karargâh) bazında ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre personelin ÖVD düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($F(1,536) = 2.887, p = .90$). Fakat ÖVD tutum puanlarının ortalamalarına bakıldığında ise karargâhlarda görev yapan personelin ÖVD ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları(Eğitim-ÖVD)

Eğitim-ÖVD	N	Ort.	S.S.	F
Lisans	231	4.95	.62	4.907*
Yüksek Lisans	276	4.79	.56	
Doktora	31	4.81	.48	
Toplam	535	4.86	.59	

* p<0,05

Eğitim seviyeleri bazında ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre de anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F(2,535) = 4.907, p < .05$). Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçları, Tablo 4.5’de yer almaktadır. Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında, lisans eğitimi olan subayların (Ort. = 4.89; S.S. = .60), yüksek lisans eğitimi görmüş subaylara (Ort. = 4.58; S.S. = .68) ve doktora eğitimi görmüş subaylarına (Ort. = 4.59; S.S. = .86) göre daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir. ÖVD tutum puan ortalamaları da Tukey testi sonuçları ile benzerlik arz etmektedir. Ortalamalara göre lisans seviyesinde eğitim görmüş personelin (Ort.:4.95), yüksek lisans eğitimi görmüş subaylara (Ort. = 4.79) ve doktora eğitimi görmüş subaylarına (Ort. = 4.81) göre daha fazladır.

Tablo 4.6: Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları(Kuvvet-ÖVD)

Kuvvet	N	Ort.	S.S.	F
Kara	343	4,93	,60	5,522*
Deniz	49	4,84	,51	
Hava	65	4,64	,48	
Jandarma	81	4,77	,59	
Toplam	538	4,86	,58	

* p<0,05

Kuvvetleri bazında ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre de anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F(3,534) = 5.522, p = p < .05$). ANOVA testi sonuçları, Tablo 4.6’da yer almaktadır. Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve Kara

Kuvvetleri mensubu subaylarının (Ort. = 4.93; S.S. = .60) araştırmaya katılan diğer kuvvet subaylarına göre daha fazla VD sergiledikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.7: Demografik özelliklere göre LE Ortalamaları

Demografik zellikler		n	LE
			Ort.
Rütbe	Bnb.-Yb.	61	3,96
	Yzb.	290	4,02
	Tđm-tđm.	187	4,00
Statü	Kurmay Sb.	376	4,00
	KOMKARSU	92	3,99
	Sınıf subayı	70	4,05
Kuvvet	Kara	343	4,07
	Deniz	49	3,65
	Hava	65	4,23
	Jandarma	81	3,76
Eğitim	Lisans	231	4,04
	Yüksek Lisans	276	3,99
	Doktora	31	3,89
İş tecrübe	16-25 Yıl	54	3,96
	10-15 Yıl	328	4,01
	1-9 Yıl	156	4,00
Birlik	Kh	448	4,04
	Kıta	90	3,84

Diğer taraftan demografik özelliklere göre LE düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre sadece

kuvvet ($F(3, 532) = 8.932, p < .01$) ve birlik ($F(1, 534) = 5.186, p < .05$) değişkenleri ile aralarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik özelliklerde LÜE ortalamalarının sunulduğu Tablo 4.7'deki LÜE tutum puanlarına göre Hava Kuvvetleri mensubu subaylarının (Ort. = 4.23; S.S. = .53) ankete katılan diğer kuvvet subaylarına göre daha fazla LÜE içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Çalıştığı birlik (kıta ve karargâh) bazında ise karargâhlarda görev yapan personelin (Ort. = 4.04; S.S. = .77) LÜE ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca LÜE tutum puanlarının diğer demografik özelliklerden rütbe ($F(2, 533) = .163, p = .850$), mesleki statü ($F(2, 533) = .154, p = .857$), eğitim seviyesi ($F(2, 533) = .605, p = .546$) ve mesleki tecrübe yılı ($F(2, 533) = .114, p = .892$) açısından anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. LÜE ortalama tutum puanları açısından ise eğitim seviyelerine ve mesleki tecrübe yılına göre artış oldukça LÜE ortalama tutum puanlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Rütbe durumlarına göre ise yüzbaşı rütbesinde olan personelin (Ort. = 4.02; S.S. = .8) diğer rütbe seviyelerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Mesleki statüleri açısından ise ortalamaları genç sınıf subaylarının (Ort. = 4.05; S.S. = .71), kurmay subaylar (Ort. = 4.00; S.S. = .81) ve KOMKARSU mezunları (Ort. = 3.99; S.S. = .66) şeklinde sıralanmaktadır.

4.2. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotez Testleri

Araştırma modelinde kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende oluşan değişimlerin ne kadarını açıkladığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerinin anlamlı olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile hangi bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni ne düzeyde açıkladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgularla bağımlı değişkenin gelecekte alacağı değeri tahmin etmek mümkün olacaktır. Hiyerarşik regresyon analizinde “Enter” metodu ve “Stepwise(adımsal)” metodu kullanılmıştır. “Enter” metodunda tüm değişkenler birlikte analize dâhil edilmektedir ve regresyon modellerinde tüm değişkenler yer almaktadır. Adımsal regresyon yönteminde ise bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi bulunan en iyi yordayıcı değişkenler tespit edilmektedir. Adımsal regresyon yönteminde, regresyon modellerinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi bulunmayan ve modelin açıklama gücüne anlamlı katkısı bulunmayan değişkenler, program tarafından regresyon eşitliğinin dışında tutulmaktadır. Bu çalışmada, bağımsız

değişkenlere ait alt boyutların kendi içerisinde muhtemel etkileşimler (örneğin, baskılama (suppression), aracı (mediation) vb. etkiler) olabileceği nedeniyle, adimsal regresyon tercih edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2012). Buna ilave olarak, alt boyutlarının bağımlı değişkenin değişimini en güçlü şekilde açıklayabilecek değişkenleri ve etki seviyelerini belirlemek amacıyla adimsal regresyonun daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bağımsız değişkenlerden en güçlü etkiye sahip olanlar tespit edilmiş ve zayıf olanlar veya etkisi olmayanlar model dışında bırakılmıştır (Altunışık ve diğ., 2010; Gürbüz ve Şahin, 2015; Özdamar, 2004). Adimsal regresyonlarda kontrol değişkenleri enter yöntemiyle analize dâhil edildikten sonra, bağımsız değişkenlerin modele dâhil ediliş sırası, bağımlı değişken ile olan korelasyona göre belirlenmiştir (Bakınız Tablo 4.2). Buna göre, bağımlı değişken ile yüksek korelasyon gösteren bağımsız değişkenler ilk sıralarda modele dâhil edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2012).

4.2.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Komutanların liderlik tarzlarının (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8, Tablo 4.9, Tablo 4.10, Tablo 4.11, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de verilmiştir. Öncelikle liderlik tarzları sırayla analize dâhil edilmiş ve etkileşim seviyeleri irdelenmiştir. Müteakiben alt boyutları ile değerlendirmeleri yapılmıştır. Demografik değişkenlerden kuvvet ve eğitim düzeyleri regresyon modeline ilk grupta dâhil edilerek ÖVD üzerindeki etkisi kontrol altına alınmış ve liderlik tarzlarının ÖVD üzerinde ne kadar etkisi olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada ele alınan liderlik tarzlarının sırayla ÖVD üzerindeki göreceli etkilerini bütüncül açıdan tespit etmek amacıyla ana değişkenlerin bağımsız değişken olduğu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.8’de yer alan sonuçlara göre birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,534)} = 9.213, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.030’dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, ÖVD’de % 3 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.139, p < .01$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -.108, p < .05$) değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

İkinci aşamada paternalistik liderlik tarzının regresyona girilmesi, bu boyutların ÖVD üzerinde yaklaşık % 10'luk ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,533)} = 26.871, p < .01$]. Paternalistik liderliğin ($\beta = .316, p < .01$) ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, paternalistik liderlik ve diğer değişkenlerin ÖVD'yi %13 oranındaki varyansı açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 4.8: Paternalistik Liderlik Tarzının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	ÖVD					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,071	,022	-,139**	-,059	,021	-,114**
Eğitim	-,0107	,042	-,108*	-,075	,042	-,076
Paternalistik				,249	,032	,316**
R		.183			.362	
R^2		.033			.131	
Düz. R^2		.030			.126	
ΔR^2		.033			.098	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 4.9'da yer alan dönüşümsel liderliğin, ÖVD üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 9.187, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.030'dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, ÖVD'de % 3 oranındaki varyansı açıkladığını

göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.138$, $p < .01$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -.108$, $p < .05$) değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

İkinci aşamada dönüşümsel liderlik tarzının regresyona girilmesi, bu boyutların ÖVD üzerinde yaklaşık % 10'luk ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,532)} = 26.602$, $p < .01$]. Dönüşümsel liderliğin ($\beta = .313$, $p < .01$) üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, dönüşümsel liderlik ve diğer değişkenlerin ÖVD'yi %13 oranındaki varyansı açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 4.9: Dönüşümsel Liderlik Tarzının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	ÖVD					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,071	,022	-,138**	-,061	,021	-,120**
Eğitim	-,107	,042	-,108*	-,090	,040	-,091
Dönüşümsel				,255	,033	,313**
R		.183			.361	
R^2		.033			.130	
Düz. R^2		.030			.126	
ΔR^2		.033			.097	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 4.10'da yer alan etkileşimsel liderliğin, ÖVD üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 9.187$, $p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.030'dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, ÖVD'de % 3 oranındaki varyansı açıkladığını

göstermektedir. Buna göre, sadece kuvvet ($\beta = -.138, p < .05$) değişkeninin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

İkinci aşamada etkileşimsel liderlik tarzının regresyona girilmesi, bu boyutların ÖVD üzerinde % 5'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,532)} = 16.491, p < .01$]. Etkileşimsel liderliğin ($\beta = .234, p < .01$) üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, etkileşimsel liderlik ve diğer değişkenlerin ÖVD'yi % 8 oranındaki varyansı açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 4.10: Etkileşimsel Liderlik Tarzının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	ÖVD					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,071	,022	-,138*	-,053	,022	-,104*
Eğitim	-,107	,042	-,108	-,066	,042	-,066
Etkileşimsel				,211	,038	,234**
R		.183			.292	
R ²		.033			.085	
Düz. R ²		.030			.080	
ΔR^2		.033			.052	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 4.8, Tablo 4.9 ve Tablo 4.10'da elde edilen bulgulara göre liderlik tarzlarının ÖVD üzerindeki etkileri açısından sırayla paternalistik liderliğin ($\beta = .316, p < .01$), dönüşümsel liderliğin ($\beta = .313, p < .01$) ve etkileşimsel liderliğin ($\beta = .234, p < .01$) ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, komutanların liderlik tarzlarının ÖVD üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 4.11 Paternalistik Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

(N=538)		ÖVD					
		B	S.H.	β	R	R ²	Düz. R ²
Model -1	Kuvvet	-,071	,022	-,139**	,183	,033	,030
	Eğitim	-,107	,042	-,108*			
Model -2	Kuvvet	-,060	,021	-,117**	,343	,118	,113
	Eğitim	-,081	,041	-,082*			
	İş Dışı Katılım	,195	,027	,292**			
Model -3	Kuvvet	-,058	,021	-,114**	,359	,129	,122
	Eğitim	-,078	,041	-,079*			
	İş Dışı Katılım	,125	,038	,187**			
	Statü Hiyerarşi	,105	,040	,150**			

* p<0,05 ** p<0,01

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi paternalistik liderlik alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir model ortaya çıkmış ve bu sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığı tespit edilmiştir [$F_{(2,533)} = 9.235, p < .01$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.030’dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, ÖVD üzerinde % 3 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.139, p < .01$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -.108, p < .05$) değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “astların iş dışı yaşamlarına katılma” değişkeni girilmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte ÖVD’de yaklaşık % 11’lik ilave varyansı açıklamıştır [$F_{(8,532)} = 23.615, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “astların iş dışı yaşamlarına katılma” boyutunun ($\beta = .290, p < .01$), ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü adımda modele “statü hiyerarşisi ve otorite” değişkeni girmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte ÖVD’nin % 12’lik varyansını açıklamıştır [$F_{(4,531)} = 19.367, p < .01$].

Tablo 4.11'deki değerler incelendiğinde ÖVD'ye paternalistik liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “astların iş dışı yaşamlarına katılma” ($\beta = .187, p < .01$) tarafından, ikinci büyük katkının “statü hiyerarşisi ve otorite” ($\beta = .150, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. ÖVD'nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan “işyerinde aile atmosferi oluşturma, astlarıyla yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma ve sadakat beklentisi” boyutları model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların paternalistik liderliğe ait alt boyutlar ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1.1 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.12: Dönüşümsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

(N=538)		ÖVD					
		B	S.H.	β	R	R ²	Düz. R ²
Model -1	Kuvvet	-,071	,022	-,138**	,183	,033	,030
	Eğitim	-,107	,042	-,108*			
Model -2	Kuvvet	-,059	,021	-,115**	,360	,129	,124
	Eğitim	-,087	,040	-,087*			
	Entelektüel Uyarım	,237	,031	,311**			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi dönüşümsel liderlik alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir model ortaya çıkmış ve bu sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığı tespit edilmiştir [$F_{(2,533)} = 9.187, p < .01$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.030'dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, ÖVD üzerinde % 3 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.138, p < .01$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -.108, p < .05$) değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “entelektüel uyarım” değişkeni girmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte ÖVD’de yaklaşık % 12’lik ilave varyansı açıklamıştır [$F_{(8,532)} = 26.328, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “entelektüel uyarım” boyutunun ($\beta = .311, p < .01$), ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.12’deki değerler incelendiğinde ÖVD’ye dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “entelektüel uyarım” boyutu ($\beta = .311, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. ÖVD’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan “idealleştirilmiş etki (atfedilen/davranış), telkinle güdüleme ve bireysel ilgi” boyutları model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların dönüşümsel liderliğe ait alt boyutlar ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1.2 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.13: Etkileşimsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

		ÖVD					
(N=538)		B	S.H.	β	R	R ²	Düz. R ²
Model	Kuvvet	-,071	,022	-,138**			
-1	Eğitim	-,107	,042	-,108*	,183	,033	,030
Model	Kuvvet	-,058	,021	-,113**			
-2	Eğitim	-,076	,041	-,076*	,340	,116	,111
	Koşullu Ödül	,213	,030	,290**			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi etkileşimsel liderlik alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir model ortaya çıkmış ve bu sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığı

tespit edilmiştir [$F_{(2,533)} = 9.187, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.030'dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, ÖVD üzerinde % 3 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.138, p < .01$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -.108, p < .05$) değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “koşullu ödül” değişkeni girmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte ÖVD’de yaklaşık % 11’lik varyansı açıklamıştır [$F_{(8,532)} = 23.202, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “koşullu ödül” boyutunun ($\beta = .290, p < .01$), ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.13’deki değerler incelendiğinde ÖVD’ye etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “koşullu ödül” boyutu ($\beta = .290, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. ÖVD’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan “aktif istisnalarla yönetim ile laissez-faire liderlik” boyutları model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların etkileşimsel liderliğe ait alt boyutlar ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1.3 kısmen kabul edilmiştir.

4.2.2. Liderlik Tarzlarının Lider Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi

Araştırmada ele alınan liderlik tarzlarının sırayla LÜE üzerindeki görece etkilerini tespit etmek amacıyla ana değişkenlerin bağımsız değişken olduğu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Komutanların liderlik tarzlarının (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ve alt boyutlarının komutan-ast lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14, Tablo 4.15, Tablo 4.16, Tablo 4.17, Tablo 4.18 ve Tablo 4.19’da verilmiştir. Öncelikle liderlik tarzları sırayla analize dâhil edilmiş ve etkileşim seviyeleri irdelenmiştir. Müteakiben liderlik tarzlarının alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisi adımsal regresyon analiziyle irdelenmiştir.

Paternalistik liderlik tarzının LÜE üzerinde ne kadar etkisi olduğu tespit etmek maksadıyla regresyon modeline birinci aşamada demografik tek yönlü varyans analizlerine göre LÜE açısından anlamlı düzeyde farklılık gösteren kuvvet ($F(3, 532) = 8.932, p < .01$) ve birlik ($F(1, 534) = 5.186, p < .05$) değişkenleri dâhil edilerek LÜE üzerindeki etkisi kontrol altına alınmıştır. Bu kapsamda Tablo 4.14’de yer alan sonuçlara göre birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve çalıştığı birlik

değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 5.344, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.016'dır. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, LÜE üzerinde yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.100, p < .05$) ve çalıştığı birlik ($\beta = -.100, p < .05$) değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

İkinci aşamada paternalistik liderlik tarzının regresyona girilmesi, bu boyut LÜE üzerinde yaklaşık % 58'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,532)} = 264.433, p < .01$]. Paternalistik liderliğin ($\beta = .766, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.14: Paternalistik Liderlik Tarzının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	LÜE					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,068	,029	-,100*	-,023	,019	-,034
Birlik	-,207	,089	-,100*	-,076	,057	-,037
Paternalistik				,797	,029	,766**
R		.140			.774	
R^2		.020			.599	
Düz. R^2		.016			.596	
ΔR^2		.020			.579	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Dönüşümsel liderlik tarzının LÜE üzerindeki etkisi tespit etmek maksadıyla yapılan regresyon analizinin Tablo 4.15'de yer alan sonuçlarına göre birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 5.344, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.016'dır. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, LÜE üzerinde yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.100, p < .05$)

ve çalıştığı birlik ($\beta = -.100, p < .05$) değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

İkinci aşamada dönüşümsel liderlik tarzının regresyona girilmesi, bu boyutların LÜE üzerinde yaklaşık % 65'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,532)} = 343.645, p < .01$]. Dönüşümsel liderliğin ($\beta = .805, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.15: Dönüşümsel Liderlik Tarzının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	LÜE					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,068	,029	-,100*	-,032	,017	-,047
Birlik	-,207	,089	-,100*	-,048	,053	-,023
Dönüşümsel				,864	,027	,805**
R		.140			.812	
R^2		.020			.660	
Düz. R^2		.016			.658	
ΔR^2		.020			.640	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Etkileşimsel liderlik tarzının LÜE üzerindeki etkisi tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin Tablo 4.16'da yer alan sonuçlarına göre birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 5.344, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.016'dır. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, LÜE üzerinde yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.100, p < .05$) ve çalıştığı birlik ($\beta = -.100, p < .05$) değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

İkinci aşamada etkileşimsel liderlik tarzının regresyona girilmesi, bu boyutun LÜE üzerinde yaklaşık % 18'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı

bulunmuştur [$F_{(3,532)} = 42.958, p < .01$]. Etkileşimsel liderliğin ($\beta = .425, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.16: Etkileşimsel Liderlik Tarzının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	LÜE					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,068	,029	-,100*	-,022	,027	-,032
Birlik	-,207	,089	-,100*	-,161	,081	-,078*
Etkileşimsel				,504	,047	,425**
R		.140			.442	
R ²		.020			.195	
Düz. R ²		.016			.190	
ΔR^2		.020			.175	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 4.14, Tablo 4.15 ve Tablo 4.16’de elde edilen bulgulara göre liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki etkileri açısından sırayla dönüşümsel liderliğin ($\beta = .805, p < .01$), paternalistik liderliğin ($\beta = .766, p < .01$) ve etkileşimsel liderliğin ($\beta = .425, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, komutanların liderlik (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) tarzlarının LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Paternalistik liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda Tablo 4.17’de görüldüğü gibi birinci adımda demografik değişkenlerden kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenleri dâhil edilerek LÜE üzerindeki etkisi kontrol altına alınmıştır. Bu kapsamda Tablo 4.17’de yer alan sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,532)} = 5.390, p < .01$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.016’dır. Bu sonuç demografik değişkenlerinin,

LÜE üzerinde yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.100, p < .05$) ve çalıştığı birlik ($\beta = -.101, p < .05$) değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “aile atmosferi oluşturma” değişkeni girmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte LÜE’de yaklaşık % 56’lık varyansı açıklamıştır [$F_{(3,531)} = 230.296, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “aile atmosferi oluşturma” boyutunun ($\beta = .742, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü adımda modele “statü hiyerarşisi ve otorite” değişkeni girilmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte LÜE’nin % 63’lük varyansını açıklamıştır [$F_{(4,530)} = 224.746, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “statü hiyerarşisi ve otorite” boyutunun ($\beta = .379, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son adımda ise modele “astların iş dışı yaşamlarına katılma” değişkeni girilmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte LÜE’nin % 64’lük varyansını açıklamıştır [$F_{(5,529)} = 187.719, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “astların iş dışı yaşamlarına katılma” boyutunun ($\beta = .161, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.17’de elde edilen değerler incelendiğinde LÜE’ne paternalistik liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “aile atmosferi oluşturma” ($\beta = .384, p < .01$) tarafından ve sonrasında sırayla “statü hiyerarşisi ve otorite” ($\beta = .323, p < .01$), “astların iş dışı yaşamlarına katılma” ($\beta = .161, p < .01$) tarafından yapıldığı ve LÜE üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. LÜE’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan “işyerinde astlarıyla yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma ve sadakat beklentisi” boyutları model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların paternalistik liderliğe ait alt boyutların LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu ifade eden Hipotez 2.1 kısmen kabul edilmiştir.

Dönüşümsel liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda Tablo 4.18’de görüldüğü gibi birinci adımda demografik değişkenlerden kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenleri dâhil edilerek LÜE üzerindeki etkisi kontrol altına alınmıştır. Bu kapsamda Tablo 4.18’de yer alan sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 5.344, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.016’dır. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, LÜE üzerinde yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna

göre, kuvvet ($\beta = -.100$, $p < .05$) ve çalıştığı birlik ($\beta = -.100$, $p < .05$) değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Tablo 4.17: Paternalistik Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

(N=538)		LÜE					
		B	S.H.	β	R	R ²	Düz. R ²
Model -1	Kuvvet	-,068	,029	-,100*	,141	,020	,016
	Birlik	-,210	,089	-,101*			
Model -2	Kuvvet	-,049	,019	-,072*	,752	,565	,563
	Birlik	-,068	,060	-,033			
	Aile Ortamı	,640	,025	,742**			
Model -3	Kuvvet	-,036	,018	-,054*	,793	,629	,626
	Birlik	-,052	,055	-,025			
	Aile Ortamı	,398	,034	,462**			
	Statü Hiyerarşi	,351	,037	,379**			
Model -4	Kuvvet	-,032	,018	-,048	,800	,640	,636
	Birlik	-,059	,055	-,028			
	Aile Ortamı	,331	,038	,384**			
	Statü Hiyerarşi	,299	,039	,323**			
	İş Dışı Katılım	,142	,036	,161**			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “telkinle güdüleme” değişkeni girmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte LÜE’de yaklaşık % 58’lik varyansı açıklamıştır [$F_{(3,532)} = 249.663$, $p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “telkinle güdüleme” boyutunun ($\beta = .754$, $p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü adımda modele “entelektüel uyarım” değişkeni girmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte LÜE’nin % 63’lük varyansını açıklamış ve R² deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(4,531)} = 233.075$, $p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “entelektüel uyarım” boyutunun ($\beta = .379$, $p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Dördüncü adımda modele “idealleştirilmiş etki (Davranış)” değişkeni girmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte LÜE’nin % 65’lik

varyansını açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(5,530)} = 205,176$, $p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “idealleştirilmiş etki (Davranış)” boyutunun ($\beta = .296$, $p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Beşinci ve son adımda ise modele “idealleştirilmiş etki (Atfedilen)” değişkeni girmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte LÜE’nin % 66’lık varyansını açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(6,529)} = 176,198$, $p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “astların iş dışı yaşamlarına katılma” boyutunun ($\beta = .165$, $p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.18: Dönüşümsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

(N=538)		LÜE					
		B	S.H.	β	R	R^2	Düz. R^2
Model -1	Kuvvet	-,068	,029	-,100*	,140	,020	,016
	Birlik	-,207	,089	-,100*			
Model -2	Kuvvet	-,056	,019	-,083*	,765	,585	,582
	Birlik	-,088	,058	-,042			
	Telkin	,784	,029	,754**			
Model -3	Kuvvet	-,040	,018	-,059*	,798	,637	,634
	Birlik	-,070	,054	-,034			
	Telkin	,473	,045	,455**			
	Entelu	,380	,043	,379**			
Model -4	Kuvvet	-,033	,017	-,049*	,812	,659	,656
	Birlik	-,065	,053	-,031			
	Telkin	,287	,054	,276**			
	Entelu	,291	,045	,290**			
	idedav	,307	,052	,296**			
Model -5	Kuvvet	-,033	,017	-,049	,816	,666	,663
	Birlik	-,061	,052	-,029			
	Telkin	,216	,057	,208**			
	Entelu	,254	,046	,253**			
	İdedav	,260	,054	,251**			
	İdeatf	,154	,046	,165**			

Tablo 4.18’de elde edilen değerler incelendiğinde LÜE’ne dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “entelektüel uyarım” ($\beta = .253, p < .01$) tarafından ve sonrasında sırayla “idealleştirilmiş etki (Davranış)” ($\beta = .251, p < .01$), “telkinle güdüleme” ($\beta = .208, p < .01$), “idealleştirilmiş etki (atfedilen)” ($\beta = .165, p < .01$) tarafından yapıldığı ve LÜE üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. LÜE’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan işyerinde “bireysel destek” boyutu model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların dönüşümsel liderliğe ait alt boyutların LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu ifade eden Hipotez 2.2 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.19: Etkileşimsel Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının LÜE Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

(N=538)		LÜE					
		B	S.H.	β	R	R ²	Düz. R ²
Model -1	Kuvvet	-,068	,029	-,100*			
	Birlik	-,207	,089	-,100*	,140	,020	,016
Model -2	Kuvvet	-,019	,020	-,029			
	Birlik	-,053	,062	-,025	,726	,527	,525
	koşulluödül	,696	,029	,720**			
Model -3	Kuvvet	-,027	,020	-,041			
	Birlik	-,053	,062	-,026			
	koşulluödül	,713	,029	,738**	,733	,537	,533
	Laissez-faire	-,081	,025	-,099**			

* p<0,05 ** p<0,01

Etkileşimsel liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda Tablo 4.19’da görüldüğü gibi birinci adımda demografik değişkenlerden kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenleri dâhil edilerek

LÜE üzerindeki etkisi kontrol altına alınmıştır. Bu kapsamda Tablo 4.19’da yer alan sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve çalıştığı birlik değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 5.344, p < .01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.016’dır. Bu sonuç demografik değişkenlerinin, LÜE üzerinde yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.100, p < .05$) ve çalıştığı birlik ($\beta = -.100, p < .05$) değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “koşullu ödül” değişkeni girilmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte LÜE’de yaklaşık % 52’lik ilave varyansı açıklamıştır [$F_{(3,532)} = 197.780, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “koşullu ödül” boyutunun ($\beta = .720, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü ve son adımda ise modele “Laissez-faire liderlik” değişkeni girmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte LÜE’nin % 53’lük varyansını açıklamıştır [$F_{(4,531)} = 153.727, p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “laissez-faire liderlik” boyutunun ($\beta = -.099, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı ama olumsuz etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.19’da elde edilen değerler incelendiğinde LÜE’ne etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “koşullu ödül” ($\beta = .738, p < .01$) tarafından yapıldığı ve LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi, “laissez-faire liderlik” boyutunun ($\beta = -.099, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı ancak olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir. LÜE’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan işyerinde “istisnalarla yönetim” boyutu model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların etkileşimsel liderliğe ait alt boyutların LÜE üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ifade eden Hipotez 2.3 kısmen kabul edilmiştir.

4.2.3. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Lider-üye etkileşiminin, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20’de verilmiştir. Demografik değişkenlerden kuvvet ve eğitim düzeyleri regresyon modeline ilk grupta dâhil edilerek ÖVD üzerindeki etkisi kontrol altına alınmış ve lider-üye etkileşiminin ÖVD üzerinde ne kadar etkisi olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.20: Lider-üye etkileşiminin, ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(N=538)	ÖVD					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Kuvvet	-,071	,022	-,138**	-,053	,021	-,105*
Eğitim	-,107	,042	-,108*	-,094	,040	-,095*
LÜE				,268	,030	,353**
R		,183			,396	
R ²		,033			,157	
Düz. R ²		,030			,152	
ΔR^2		,033			,123	

* p<0,05 ** p<0,01

Tablo 4.20’de yer alan sonuçlara göre, birinci aşamada analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [$F_{(2,533)} = 9.187, p < .01$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.030’dır. Bu sonuç kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, ÖVD’de % 3 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir.

İkinci aşamada lider-üye etkileşiminin regresyona girilmesi, ÖVD’de % 12’lik ilave varyansı açıklamış ve R² deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,532)} = 32,914, p < .01$]. Lider-üye etkileşiminin ($\beta = .353, p < .01$) ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, lider-üye etkileşiminin, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi LÜE alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adimsal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir model ortaya çıkmış ve bu sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modeline anlamlı katkı yaptığı tespit edilmiştir [$F_{(2,533)} = 9.187, p < .01$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.030’dur. Bu sonuç demografik değişkenlerinin,

ÖVD üzerinde % 3 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. Buna göre, kuvvet ($\beta = -.138$, $p < .01$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -.108$, $p < .05$) değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir.

Tablo 4.21: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (Stepwise)

(N=538)		ÖVD					
		B	S.H.	β	R	R ²	Düz. R ²
Model	Kuvvet	-.071	,022	-.138**			
-1	Eğitim	-.107	,042	-.108*	,183	,033	,030
Model	Kuvvet	-.058	,020	-.113**			
-2	Eğitim	-.084	,039	-.084*	412	,170	,165
	Katkı	,279	,030	,371**			
Model	Kuvvet	-.052	,020	-.102*			
-3	Eğitim	-.083	,039	-.084*	,431	,185	,179
	Katkı	,197	,039	,263**			
	Saygı	,114	,036	,167**			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Adımsal regresyon analizinin ikinci adımında modele “katkı” değişkeni girilmiştir. Kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenleri ile birlikte ÖVD’de yaklaşık % 17’lik varyansı açıklamıştır [$F_{(3,532)} = 36.234$, $p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “katkı” boyutunun ($\beta = .371$, $p < .01$), ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü adımda modele “saygı” değişkeni girilmiştir. Diğer değişkenler ile birlikte ÖVD’nin % 18’lik varyansını açıklamıştır [$F_{(4,531)} = 30.210$, $p < .01$]. Diğer değişkenler sabit kalmak üzere, “saygı” boyutunun ($\beta = .167$, $p < .01$) ve “katkı” boyutunun ($\beta = .263$, $p < .01$) ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.21’deki değerler incelendiğinde ÖVD’ye LÜE alt boyutlarından en büyük katkının “katkı” boyutu ($\beta = .263$, $p < .01$) ve sonra “saygı” boyutu ($\beta = .167$, $p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

ÖVD'nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan “etki ve bağlılık” boyutları model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşimine ait alt boyutların, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade eden hipotezlerden Hipotez 3.1 ve Hipotez 3.4 kabul, Hipotez 3.2 ve Hipotez 3.3 reddedilmiştir.

4.2.4. Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Komutanların liderlik tarzları (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ile ÖVD arasındaki ilişkide komutan-ast lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği üç aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin var olması gerekir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Regresyon analizlerinin üçüncü aşamasından sonra, aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol etmek için Sobel testi (Sobel, 1982) yapılmıştır.

Paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22'dedir. Analiz sonuçları birinci adımda paternalistik liderliğin, ÖVD üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta = .334$, $p < .01$) olduğunu göstermiştir. İkinci adımda paternalistik liderliğin, lider-üye etkileşiminin üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ($\beta = .772$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Üçüncü adımda ise paternalistik liderlik ve lider-üye etkileşimi ile analize dâhil edilerek, ÖVD üzerindeki etkileri kontrol edilmiştir. Aracı değişken olan lider-üye etkileşiminin modele eklendiğinde; bağımsız değişken olan paternalistik liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi $\beta = .334$ ($p < .01$) değerinden, $\beta = .123$ ($p = .052$) değerine düşerek istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirdiği tespit edilmiştir.

Bu bulgular; paternalistik liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, komutanların paternalistik liderlik algısının, lider-üye etkileşimini artırdığı ve yüksek lider-üye etkileşiminin de subayların daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olduğu söylenebilir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı (z

=4.261, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4.1 kabul edilmiştir.

Tablo 4.22: Paternalistik Liderlik ile ÖVD Arasında, Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=538)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1'inci Adım				$R^2 = ,111$;
Bağımsız Değişken: Paternalistik liderlik	.263	.032	.334**	$F_{(1,535)} = 67,070$;
Bağımlı Değişken: ÖVD				$P < 0.01$
2'nci Adım				$R^2 = ,596$;
Bağımsız Değişken: Paternalistik liderlik				$F_{(1,534)} = 788,236$;
Bağımlı Değişken: Lider-üye etkileşimi	.803	.029	.772**	$P < 0.01$
3'üncü Adım				
Bağımsız Değişken1:Paternalistik liderlik	,097	,050	,123	$R^2 = ,141$;
Bağımsız Değişken2:Lider-üye etkileşimi	,207	,048	,273**	$F_{(2,533)} = 43,834$;
Bağımlı Değişken: ÖVD				$P < 0.01$

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.23'dedir. Analiz sonuçları birinci adımda dönüşümsel liderliğin, ÖVD üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta = .326$, $p < .01$) olduğunu göstermiştir. İkinci adımda dönüşümsel liderliğin, lider-üye etkileşiminin üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ($\beta = .811$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Üçüncü adımda ise dönüşümsel liderlik ve lider-üye etkileşimi ile analize dâhil edilerek, ÖVD üzerindeki etkileri kontrol edilmiştir. Aracı değişken olan lider-üye etkileşiminin modele eklendiğinde; bağımsız değişken

olan dönüşümsel liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi $\beta = .326$ ($p < .01$) değerinden $\beta = .081$ ($p = .236$) değerine düşerek istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.23: Dönüşümsel Liderlik ile ÖVD Arasında, Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=538)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1'inci Adım				$R^2 = ,106$;
Bağımsız Değişken: Dönüşümsel liderlik	.265	.033	.326**	$F_{(1,534)} = 63,461$;
Bağımlı Değişken: ÖVD				$P < 0.01$
2'nci Adım				$R^2 = ,657$;
Bağımsız Değişken: Dönüşümsel liderlik	.869	.027	.811**	$F_{(1,534)} = 1022,522$;
Bağımlı Değişken: Lider-üye etkileşimi				$P < 0.01$
3'üncü Adım				
Bağımsız Değişken1:Dönüşümsel liderlik	,066	,056	,081	$R^2 = ,137$;
Bağımsız Değişken2:Lider-üye etkileşimi	,229	,052	,302**	$F_{(2,533)} = 42,457$;
Bağımlı Değişken: ÖVD				$P < 0.01$

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Bu bulgular; dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, komutanların dönüşümsel liderlik algısının, lider-üye etkileşimini artırdığı ve yüksek lider-üye etkileşiminin de subayların daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olduğu söylenebilir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = 4.363$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4.2 kabul edilmiştir.

Etkileşimsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24'dedir. Analiz sonuçları birinci adımda etkileşimsel liderliğin, ÖVD üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta = .264$, $p < .01$) olduğunu göstermiştir. İkinci adımda etkileşimsel liderliğin, lider-üye etkileşiminin üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ($\beta = .434$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Üçüncü adımda ise etkileşimsel liderlik ve lider-üye etkileşimi ile analize dâhil edilerek, ÖVD üzerindeki etkileri kontrol edilmiştir. Aracı değişken olan lider-üye etkileşiminin modele eklendiğinde; bağımsız değişken olan etkileşimsel liderliğin bağımlı değişken olan ÖVD üzerindeki etkisi $\beta = .264$ ($p < .01$) değerinden $\beta = .128$ ($p < .01$) değerine düştüğü tespit edilmiştir.

Tablo 4.24: Etkileşimsel Liderlik ile ÖVD Arasında, Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (N=538)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1'inci Adım				$R^2 = ,070$;
Bağımsız Değişken: Etkileşimsel liderlik				$F_{(1,534)} = 39,892$;
Bağımlı Değişken: ÖVD	.237	.038	.264**	$P < 0.01$
2'nci Adım				$R^2 = ,188$;
Bağımsız Değişken: Etkileşimsel liderlik				$F_{(1,534)} = 123,740$;
Bağımlı Değişken: Lider-üye etkileşimi	.514	.046	.434**	$P < 0.01$
3'üncü Adım				$R^2 = ,149$;
Bağımsız Değişken1: Etkileşimsel liderlik	.115	.040	.128**	$F_{(2,533)} = 46,483$;
Bağımsız Değişken2: Lider-üye etkileşimi	.237	.034	.312**	$P < 0.01$
Bağımlı Değişken: ÖVD				

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Bu bulgular; etkileşimsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, komutanların etkileşimsel liderlik algısının, lider-üye etkileşimini kısmi şekilde artırdığı ve yüksek lider-üye etkileşiminin de subayların daha fazla ÖVD

sergilemelerine neden olduğu sđylenbilir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = 5.914$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, etkileşimsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4.3 kabul edilmiştir.

Yapılan bu analizler neticesinde paternalistik liderlik ve dönüşümsel liderlik tarzları ile ÖVD arasında LÜE'nin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer taraftan etkileşimsel liderlik tarzı ile ÖVD arasında ise LÜE'nin kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulguları elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, astlar tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile bu araştırma kapsamında değerlendirilen komutanların algılanan liderlik tarzları (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) arasındaki ilişkide, lider üye etkileşiminin aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4 ise kabul edilmiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı, silahlı kuvvetlerde algılanan liderlik tarzları (paternalistik, dönüşümsel veya etkileşimsel) ile astların algıladıkları bu liderlik tarzlarına göre sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının düzeyi ve etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine etki eden lider üye etkileşiminin liderlik tarzları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracılık rolü ile birbirleri arasında olan etkilerini araştırmaktır. Yani kavramsal olarak liderlik tarzlarından paternalistik, dönüşümsel veya etkileşimsel liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşim, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme düzeyleri ile lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ile liderlik tarzları arasındaki aracılık rolü ve incelenmiştir.

Araştırmanın “Silahlı kuvvetlerde komutanların birliklerinin yönetiminde gösterdikleri liderlik davranışları daha çok paternalistik liderlik özelliğini mi, dönüşümsel liderlik özelliğini mi veya etkileşimsel liderlik özelliğini mi yansıtmaktadır?” şeklinde ifade edilen birinci sorusuna elde edilen ortalama değerler ve korelasyon analizi sonucunda ulaşılmıştır. Liderlik tarzlarının ortalamaları incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin 3.82, etkileşimsel liderliğin 3.42 ve paternalistik liderliğin ise 3.85 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen korelasyon değerlerine göre, ÖVD ile paternalistik liderlik ($r = .334, p < .01$), ÖVD ile dönüşümsel liderlik ($r = .326, p < .01$), ÖVD ile etkileşimsel liderlik ($r = .264, p < .01$) ve lider üye etkileşimi ($r = .368, p < .01$) arasında orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ulaşılan bu korelasyon değerlerine göre ise, liderlik tarzları içerisinde ÖVD ile en yüksek ilişkisi olan paternalistik liderliktir. Paternalistik liderlikten sonra sırayla dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzları gelmektedir. Bu sonuçlara göre istatistiksel açıdan liderlik tarzları ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olmasının yanında istatistiksel olarak komutanların liderlik tarzlarının tutum puanları arttıkça, emir ve komutaları altında olan astlarının ÖVD tutum puanları da artmaktadır.

Liderlik tarzlarına yönelik olarak özellikle dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik açısından elde edilen bulgular ile önceden yapılan birçok araştırmanın sonuçları

ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde (Bass ve diğ.,2003; Çalıköglü,2004; Dilek, 2005; Keleş ve Pelit, 2009; Şengöz, 2015) dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirildikleri sonucu elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda da sadece etkileşimsel liderlik tarzının, belirsiz, karmaşık ve sürekli değişen ortamlarda sorunları aşma ve problemleri çözme açısından örgüte yetemeyeceği savunulmaktadır (Doğan, 2001). Etkileşimsel liderlik yaklaşımı son yıllarda üzerinde çok fazla çalışılmasına rağmen tutarsız bulunmaktadır (Wofford, Goodwin ve Whittington, 1998). Diğer taraftan dönüşümsel liderlik özellikleri sergileyen komutanların birliklerinin performansını ve astlarının iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir (Kane ve Tremble, 2000). Ancak bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak paternalistik liderlikte incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik tarzıyla benzeştirilebilecek paternalistik liderlik davranış tarzlarına bakıldığında, her iki liderlik tipinde de yer alabilen ortak noktaların bulunduğu ortaya konulabilir. Bunlar; çalışanlar üzerinde bireysel farkındalık yaratma, onlara birey olarak değer vererek onları motive etme ve karizmatik yapıdaki lider davranışı olarak özetlenebilir (Walumbwa, Wu ve Orwa, 2008). Bütün bunlara rağmen doğu ve batı ayrımı olacak bu iki tip liderlik tarzından Paternalistik liderliğin bu çalışmada daha fazla ağır bastığı tespit edilmiştir. Türkiye'de yapılan birtakım çalışmalar paternalistik liderliğin Türk kurumlarında da kendini gösterdiğini vurgulamaktadır (Aycan ve diğ., 2000; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Aycan, 2006; Fikret-Paşa, 2000; Hazar, 2002; Göncü, 2006). Ayrıca Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türk örneğinde yapılan çalışmada, güç mesafesinin fazla olduğu toplulukçu iş kültürüne sahip örgütlerde paternalistik lider özelliklerinin daha fazla kendini gösterdiği ve büyük bir öneme sahip olduğu vurgusu yapılmıştır. Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türk örneğinde yapılan çalışmada, paternalistik lidere sahip olmanın çalışanlarda olumlu etkileri tespit edilmiştir. Bu çerçevede önceden yapılan araştırmalarda da elde edilen verilere uygun olarak; paternalistik liderliğin, kültürel ve anlayış farklılıklarının doğu kültüründe yer alan örgütler için daha uygun bir yaklaşım olmasına (Köksal, 2011) bir katkı daha sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Aycan ve arkadaşları (2000) paternalistik liderliğe ait özelliklerin doğu toplumlarında en fazla sergilenmesi ve arzulandığı belirtilmektedir.

Ayrıca liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarıyla olan ilişkileri incelendiğinde ise literatür taramasında da ulaşılan sonuçlarla benzerlik arz

eden sonuçlara ulaşılmıştır. Paternalistik liderlik tarzının ve alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutlarının tamamı ile orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Paternalistik liderlik tarzının ÖVD'nin sivil erdem ($r = .331, p < .01$) boyutuyla diğer boyutlarına nazaran daha fazla ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik tarzının ve alt boyutlarının ise ÖVD'nin alt boyutlarının tamamı ile orta düzeyde anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu ve sivil erdem ($r = .315, p < .01$) boyutuyla diğer boyutlara nazaran daha fazla ilişki içerisinde olduğu elde edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin ÖVD ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkisi olmasına rağmen ÖVD'nin nezaket boyutuyla etkileşimsel liderliğin koşullu ödül boyutu haricindeki diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca laissez-faire liderlik boyutu ile arasındaki ilişki olumsuz yönlüdür. Özellikle Laissez-faire liderlik tarzının ise, diğer liderlik tarzları arasında en pasif olanı ve bununla birlikte yapılan araştırmalara göre de en etkisiz olan liderlik tarzıdır (Bass ve Riggio, 2006).

İkinci araştırma sorusu ise, “Astların örgütsel vatandaşlık davranışı ne düzeydedir? Araştırmaya katılan personelin kuvvet, eğitim, statü, rütbe ve mesleki kıdem bazında gruplandırıldığında grupların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin olarak değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, elde edilen ÖVD tutum puanının (Ort.: 4.86) yüksek olması, personelin yüksek düzeyde ÖVD sergilediğine işaret etmektedir. Ayrıca ÖVD boyutlarından ise nezaket boyutunun çok yüksek seviyede olması dikkat çekicidir. Sürekli birlikte çalışan personelin birbirlerinin görüşlerine saygılı olması ve bir faaliyet için adım atmadan diğerlerinin görüşlerini alması şeklinde tanımlanan nezaket boyutunun yüksek çıkması subayların koordinasyon, işbirliği ve ortak akılla hareket ettiklerini ve bundan bireysel ve kurumsal olarak fayda gördüklerini göstermektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık boyutlarının tutum puan ortalamaları sırayla diğergamlık (4,91), sivil erdem (4,79), vicdanlılık (4,73) ve centilmenlik (4,67) şeklindedir. Liderin astlarına yol göstermesi ve yardım ederek destek olması lider tarafından sergilenen birer örgütsel vatandaşlık davranışı olacak ve ayrıca astlarına da rol model ve örnek olarak kabul edilecektir. Böylelikle lider, çalışanların da vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açacaktır (Tuğcu, 2009). Bunun yanında astların, liderleri için dürüst ve adil oldukları yönündeki düşünceleri astların karşılık olarak örgütsel vatandaşlık sergilemelerini sağlamaktadır (Kurt, 2011).

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre personelin rütbelere göre, ÖVD düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($F(2, 535) = 1.033, p = .357$). Ancak ortalamalarına göre rütbe durumlarına bakıldığında rütbe seviyelerinin arttıkça ÖVD tutum puan ortalamalarının düştüğü tespit edilmiştir. Personelin mesleki tecrübeleri bazında ise ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre personelin ÖVD düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($F(2,535) = .465, p = .628$). Ancak ortalama puanlar incelendiğinde rütbe seviyeleri ile benzerlik arz etmekte olup mesleki tecrübe yılı ve rütbe arttıkça personelin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi azalması literatürdeki çalışmalar (Loğa,2003; Çetin,2011) ile uyumludur. Meslek hayatının başında olan personelin duyduğu heyecan, kendini ispatlama çabası gibi motivasyonlar nedeniyle yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Kuvvetleri bazında ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi göre de anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F(3,534) = 5.522, p = p < .05$). Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve Kara kuvvetleri mensubu subaylarının (Ort. = 4.93; S.S. = .60) ankete katılan diğer kuvvet subaylarına göre daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir. Diğer taraftan demografik özelliklere göre LÜE düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizlerine göre sadece kuvvet ($F(3, 532) = 8.932, p < .01$) ve birlik ($F(1, 534) = 5.186, p < .05$) değişkenleri ile aralarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik özelliklerde LÜE tutum puanlarına göre Hava kuvvetleri mensubu subaylarının (Ort. = 4.23; S.S. = .53) ankete katılan diğer kuvvet subaylarına göre daha fazla LÜE içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Tablo 4.2'deki sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda Kara, deniz ve jandarma mensubu personelde hava kuvvetleri mensubu personele nazaran yüksek ÖVD sergilemesiyle beraber paternalistik liderlik tarzının daha fazla tercih etmesine karşın, hava kuvvetleri mensubu personelinin daha fazla LÜE ortalamasına sahip iken yine en fazla lider üye etkileşiminin gözlemlendiği dönüşümsel liderlik tarzını benimsediği görülmüştür. Silahlı kuvvetlerin zenginliği olarak kabul edilebilecek bu farklılıkların, kuvvetlerin içerisindeki görevlerin gerektirdiği farklı ihtiyaçlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Literatürde çalışanların kıdem, makam, cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkilerini inceleyen birçok araştırmalar bulunmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) çalışanın demografik yaş cinsiyet, kıdemi gibi demografik değişkenlerin ÖVD ile ilişkisinin olmadığını ortaya koyarken; Ruble (1983), Kidder ve arkadaşları (2001) çalışmalarında, cinsiyetin çalışanların iş tanımlarını etkileyebildiğini, nezaket, anlayışlı olma gibi niteliklerin ÖVD'yi etkileyebildiğini öne sürmüşlerdir. Diğer yapılan araştırmalar da çalışanların yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan güven ve bağlılıklarının da çoğunlukla arttığını (Turnipseed ve Murkison, 2000) belirtirken; Alotaibi (2001) ise, çalışanın kıdeminin ÖVD ile anlamlı bir ilişki içinde olmasına rağmen yaş değişkeninin ÖVD ile ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur (Aktay, 2008).

Araştırma modelinde kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende oluşan değişimlerin ne kadarını açıkladığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerinin anlamlı olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Hipotez testi sonuçları toplu olarak da Tablo 5.1'de verilmiştir. Komutanların liderlik tarzlarının (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizinde sırayla paternalistik liderliğin ($\beta = .316, p < .01$), dönüşümsel liderliğin ($\beta = .313, p < .01$) ve etkileşimsel liderliğin ($\beta = .234, p < .01$) ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, komutanların liderlik tarzlarının ÖVD üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1 kabul edilmiştir. Elde edilen bulgularda literatür ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca araştırma kapsamında incelenen paternalistik liderlik (Çalışkan, 2010; Liang, Ling ve Hsieh, 2007; Paoching ve Chichun, 2009; Rehman ve Afsar, 2012), dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik (Aktay, 2008; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Baysal, 2013; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Dilek, 2005; Erturgut, 2000; Hackett ve diğ., 2008; Mackenzie ve diğ., 2001; Omar ve diğ., 2009; Topaloğlu, 2005) tarzlarının ÖVD üzerinde etkisinin olduğu ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu literatür ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca; paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki etkileşim ve ilişkinin diğerlerine nazaran biraz daha yüksek olması da silahlı kuvvetlerde paternalistik liderliğin daha fazla saygı duyulan, takdir edilen ve astların ideal liderleri (Niu, Wang ve Cheng, 2009) olarak görülen bir liderlik tarzı olabileceği ifade edilebilir. Bu kapsamda; liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar tarafından istisna birkaç liderlik tarzı

haricinde bütün liderlik tarzları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır (İlgin, 2010). Ancak önemli olanın belirli bir liderlik tarzı kadar lider ile ast arasındaki ilişkinin ve etkileşiminin niteliği olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff ve diğ., 2000).

Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda anlamlı modeller ortaya çıkmış ve bu sonuçlara göre birinci adımda analize dâhil edilen kuvvet ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, regresyon modellerine anlamlı katkı yaptığı tespit edilmiştir. Düzeltilmiş R2 değeri 0.030 olup demografik değişkenlerinin, ÖVD üzerinde % 3 oranındaki varyansı açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre demografik değişkenlerden kuvveti ve eğitim düzeyi değişkenlerinin ÖVD üzerindeki etkisi olumsuz yöndedir. Müteakip adımlarda elde edilen değerler incelendiğinde ÖVD'ye paternalistik liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “astların iş dışı yaşamlarına katılma” ($\beta = .187, p < .01$) tarafından, ikinci büyük katkının “statü hiyerarşisi ve otorite” ($\beta = .150, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. ÖVD'nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan işyerinde aile atmosferi oluşturma, astlarıyla yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma ve sadakat beklentisi boyutları model dışında kalmıştır. Paternalistik liderlik boyutlarından liderlerin astların iş dışı yaşamlarına katılması ile statü hiyerarşisini ve otoriteyi koruma davranışları sergilemesi astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artıracakları değerlendirilmektedir. Aslında literatüre yeni bir katkısının olacağı değerlendirilen bu bulgulara göre astların iş dışı yaşamlarına katılım sağlanması ÖVD ile korelasyonun diğer alt boyutlara rağmen en üst derecede olduğu görülmektedir. Özellikle silahlı kuvvetler personelinin komutanları tarafından ihtiyaçları olduğu zaman, personeline iş dışı konularda (ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeleri, personelinin özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılmaları, personelinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn. Eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaları ve gerektiğinde personeli adına iyi bir şeyler yapmaktan çekinmemeleri gibi davranışlar istendik ve tercih edilen davranışlardır. Ayrıca mesleki yönden ise komutanların personeline karşı tatlı-sert olması, personeli için neyin en iyi olduğunu düşünmesi, işle ilgili konularda personelinin fikrini sorması ama son kararı kendisinin vermesi, işle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olması, personeliyle yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de koruması ise gereklilik olarak görülen diğer davranışlardır. Bu davranış şekilleri ÖVD

düzeylerinin artırılması adına özünde paternealistik liderliği temsil eden davranışlardır. Paternalistik liderlik elde edilen bu bulgulara göre “astların iş dışı yaşamlarına katılma” ve “statü hiyerarşisi ve otorite” boyutlarıyla temsil edilmektedir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından ÖVD’ye en büyük katkının “entelektüel uyarım” boyutu ($\beta = .311, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. ÖVD’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan idealleştirilmiş etki (atfedilen/davranış), telkinle güdüleme ve bireysel ilgi boyutları model dışında kalmıştır. Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı’nda yapılan araştırmada da bireysel ilgi ve entelektüel uyarım en yüksek ortalamaya sahip boyutlar olduğu tespit edilirken, diğer taraftan Arslantaş ve Pekdemir tarafından 2007 yılında yapılan araştırma da entelektüel uyarım boyutu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak silahlı kuvvetler açısından dönüşümsel liderlik kapsamında komutanların problemleri çözmede farklı yaklaşımlar araması, önemli kararların uygun olup – olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirmesi, astların problemlere bir çok farklı açılardan bakmalarını sağlaması ve verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunması astlar tarafından beklenen davranışlardır. Astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilemelerinin artırılması için entelektüel uyarım boyutunda bu davranışlar önem kazanmaktadır.

Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının ise ÖVD’ye “koşullu ödül” boyutu ($\beta = .290, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Amerikan Deniz Kuvvetleri Akademisinden mezun subaylar üzerinde yapılan araştırmada, koşullu ödül davranışının birlik performansını arttırdığı (Waldman, Bass ve Yammarino,1990) diğer bir araştırmada, koşullu ödül davranışının astların işlerinden duydukları tatmin seviyesini, verimliliklerini ve performanslarını arttırdığı tespit edilmiştir (Brown ve Dodd, 1999). ÖVD’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan aktif istisnalarla yönetim ile laissez-faire liderlik boyutları model dışında kalmıştır. Aktif istisnalarla yönetim ile laissez-faire liderlik tarzlarının silahlı kuvvetlerde kabul edilebilirliği çok az olduğu ve bu tarz davranışların özellikle etkisizlik ve sorumluluktan kaçınmanın kabul edilir bir tarafı bulunmadığını göstermektedir. Askeri birliklere benzer bir organizasyonda yapılan araştırma, istisnalarla yönetim davranışı sergilenen ortamda astların başarı seviyelerinin düşük olduğunu da ortaya koymuştur (Waldman, Bass ve Einstein, 1987). Koşullu ödül

boyutunda ise komutanların performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak açıklaması, performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtmesi, gösterdikleri çabanın karşılığı olarak astlarına yardımcı olması ve astlarının beklenenleri yerine getirmesi durumunda memnuniyetini ifade etmesi öne çıkan davranışlardır. Bu davranışlar öncelikle lider ile astın ilk olarak bir göreve başlarken ve yeni bir görev verirken uygulaması gereken davranış kalıpları olarak değerlendirilebilir. Ast ile olan ilişkide sergilenmesi gereken ilk adım veya başlangıç davranışları olarak nitelendirilebilir. Bu davranışların daha başlangıçta sergilenmesi ise astların ÖVD sergileme motivasyonunu daha da artıracaktır.

Bu sonuçlara göre, komutanların paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğe ait alt boyutlar ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 1.1, Hipotez 1.2 ve Hipotez 1.3 kısmen kabul edilmiştir. Paternalistik liderlikte liderin astların iş dışı yaşamlarına katılması ile statü ve hiyerarşiyi koruması, dönüşümsel liderlikte liderin sorunlara çözüm bulmaya ve astlarını da motive etmesini içeren entelektüel uyarım boyutu ile etkileşimsel liderlikte koşullu ödül boyutunun yüksek düzeyde olması anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada incelenen bu liderlik tarzlarının alt boyutlarının birleşim noktasının ve ortada bulunduğu kavramların personel ile ilgilenme, olumlu ya da olumsuz sonuçlanan işin lider tarafından karşılığının verilmesi ve bunun da bilfiil kendi bağlı olduğu liderinin yapmasını beklediği ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuçların aslında personelin her zaman için sorumluluklarının bilincinde olan liderler ile çalışmak istediğinin göstergesi olduğu söylenebilir. Literatürde genel olarak liderlik tarzlarının alt boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkilerin farklılık gösterdiği görülmüştür. Liderlik tarzları bir bütün olarak ele alındığında elde edilen bulgular benzerlik göstererek evrenselleşirken alt boyutların farklılaşması manidardır. Ancak bu bulgulara göre silahlı kuvvetlerde ÖVD sergilenme düzeyinin artırılması için komutanların liderlik tarzlarından paternalistik ve dönüşümsel liderlik tarzı davranışları başta olmak üzere incelenen “astların iş dışı yaşamlarına katılma, statü hiyerarşisi ve otorite, entelektüel uyarım ve koşullu ödül” alt boyutlarını temsil eden davranışların sergilenmesi hem ast, hem komutan ve hem de silahlı kuvvetler adına daha da faydalı olacaktır. Bu davranışların ön plana çıktığı bir

liderlik tarzı sergilenmesi personelin daha fazla ÖVD sergilemesine katkı sağlayabilecektir.

Araştırmada ele alınan liderlik tarzlarının sırayla LÜE üzerindeki görelî etkilerini tespit etmek amacıyla ana değişkenlerin bağımsız değişken olduğu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Komutanların liderlik tarzlarının (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ve alt boyutlarının komutan-ast lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki etkileri açısından sırayla dönüşümsel liderliğin ($\beta = .808, p < .01$), paternalistik liderliğin ($\beta = .774, p < .01$) ve etkileşimsel liderliğin ($\beta = .436, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, komutanların liderlik tarzlarının (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 2 kabul edilmiştir. Lider-üye etkileşimi, bir sosyal değişim teorisine dayanmasından, karşılıklı bir beklenti ve kazanım olmasından dolayı etkileşimsel liderlik ile benzeştiği ifade edilmesine rağmen lider üye etkileşiminin, şartlara göre dönüşümsel olabileceği görüşü artan oranda destek bulmaktadır. Bu kapsamda da dönüşümsel liderliğin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisinin, etkileşimsel liderliğe oranla, daha yüksek olduğu (Asgari ve diğ.,2008; Graen ve Uhl-Bien, 2009; Krishnan, 2005; Yolaç, 2012) bulgusu literatürle de benzerlik arz etmektedir. Ayrıca; paternalistik liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimine yönelik elde edilen bulguların literatürle benzerlik arz ettiği ve genel olarak paternalistik liderliğin lider üye etkileşimini anlamlı bir şekilde açıkladığı ve paternalistik liderlik tarzının lider üye etkileşimi üzerinde olumlu katkısının olduğu tespit edilmiştir (Ansari, Ahmad ve Aafagi, 2004; Çalışkan,2008,2009; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda anlamlı modeller ortaya çıkmıştır. Paternalistik liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda LÜE'ne paternalistik liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının "aile atmosferi oluşturma" ($\beta = .384, p < .01$) tarafından ve sonrasında sırayla "statü hiyerarşisi ve otorite" ($\beta = .323, p < .01$), "astların iş dışı yaşamlarına katılma" ($\beta = .161, p < .01$) tarafından yapıldığı ve LÜE üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. LÜE'nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan işyerinde astlarıyla yakın ve

bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma ve sadakat beklentisi boyutları model dışında kalmıştır. Dönüşümsel liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda LÜE'ne dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “entelektüel uyarım” ($\beta = .253, p < .01$) tarafından ve sonrasında sırayla “idealleştirilmiş etki (davranış)” ($\beta = .251, p < .01$), “telkinle güdüleme” ($\beta = .208, p < .01$), “idealleştirilmiş etki (atfedilen)” ($\beta = .165, p < .01$) tarafından yapıldığı ve LÜE üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. LÜE'nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan işyerinde “bireysel destek” boyutu model dışında kalmıştır. Etkileşimsel liderlik alt boyutlarının LÜE üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda LÜE'ne etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından en büyük katkının “koşullu ödül” ($\beta = .738, p < .01$) tarafından yapıldığı ve LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi, “laissez-faire liderlik” boyutunun ($\beta = -.099, p < .01$) LÜE üzerinde anlamlı ama olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir. LÜE'nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan işyerinde “istisnalarla yönetim” boyutu model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, komutanların paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğe ait alt boyutların LÜE üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu ifade eden Hipotez 2.1, Hipotez 2.2 ve Hipotez 2.3 kısmen kabul edilmiştir.

Elde edilen bu bulgular göre; dönüşümsel liderliğin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisinin, paternalistik liderliğe nazaran kısmen, etkileşimsel liderliğe nazaran çok daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; Graen ve Uhl-Bien (2009) tarafından da belirtildiği şekliyle lider üye etkileşimi aslında başlangıç döneminde koşullu ödül boyutundaki etkiden dolayı etkileşimsel bir nitelik arz etmesine rağmen zamanla liderlerin bu etkileşim sürecinde dönüşümsel liderlik özellikleri sergiledikleri ve lider üye etkileşimi arasındaki etkinin çok daha yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Wang ve arkadaşları (2005) tarafından lider-üye etkileşiminin en güçlü belirleyicisinin dönüşümsel liderlik olduğu daha sonra ise koşul bağımlı ödül davranışının geldiği belirtilmektedir. Çetin (2011) tarafından da elde edilen bulgular ile benzerlik arz eden bu çalışmada etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider üye etkileşimi ile olan ilişkisine ait sonuçların ortak noktası; koşullu ödül boyutunun hem örgütsel vatandaşlık davranışı ile hem de lider-üye etkileşimi ile ilişkisi ve bunlar üzerindeki etkisinin olumlu olması,

diğer alt boyutların hem örgütsel vatandaşlık davranışı ile hem de lider-üye etkileşimi ile ilişkisi ve üzerlerindeki etkisinin zayıf veya olumsuz olmasıdır.

Komutanlar ve her bir ast arasındaki lider-üye etkileşiminin, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda lider-üye etkileşiminin ÖVD’de % 12’lik ilave varyansı açıklamış ve R2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F(3,532) = 32,914, p < .01$]. Lider-üye etkileşiminin ($\beta = .353, p < .01$) ÖVD üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, lider-üye etkileşiminin, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden Hipotez 3 kabul edilmiştir. LÜE alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda anlamlı bir model ortaya çıkmış ve bu sonuçlara göre ÖVD’ye LÜE alt boyutlarından en büyük katkının “katkı” boyutu ($\beta = .263, p < .01$) ve sonra “saygı” boyutu ($\beta = .167, p < .01$) tarafından yapıldığı ve ÖVD üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. ÖVD’nin açıklanmasında zayıf olan veya etkisi olmayan “etki ve bağlılık” boyutları model dışında kalmıştır. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşimine ait alt boyutların, astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ifade eden hipotezlerden Hipotez 3.1 ve Hipotez 3.4 kabul, Hipotez 3.2 ve Hipotez 3.3 reddedilmiştir. Elde edilen bulgulara göre lider-üye etkileşimi ve astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu ve lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatür (Çetin,2011; Erdem, 2008; Hackett ve diğ., 2003; Kuşçuluoğlu, 2008; Lo ve diğ., 2006; Truckenbrodt, 2000; Wayne ve Green, 1993; Wayne ve diğ., 1997) ile uyumludur. Silahlı kuvvetler açısından astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artırılması amacıyla lider üye etkileşimi kapsamında saygı ve katkı boyutlarının öne çıktığı görülmüştür. Bu kapsamda silahlı kuvvetler özelinde astların liderlerinin bilgi düzeyini beğendikleri, mesleki bilgi ve yeteneklerine saygı duydukları ve mesleki becerilerini takdir ettikleri öne çıkmıştır.

Komutanların liderlik tarzları (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ile ÖVD arasındaki ilişkide komutan-ast lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986)’nin önerdiği üç aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizlerinin üçüncü aşamasından sonra, aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol etmek için Sobel testi

(Sobel, 1982) yapılmıştır. Paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular paternalistik liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, komutanların paternalistik liderlik algısının, lider-üye etkileşimini artırdığı ve yüksek lider-üye etkileşiminin de subayların daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olduğu söylenebilir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = 4.261, p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, Paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4.1 kabul edilmiştir. Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, komutanların dönüşümsel liderlik algısının, lider-üye etkileşimini artırdığı ve yüksek lider-üye etkileşiminin de subayların daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olduğu söylenebilir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = 4.363, p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4.2 kabul edilmiştir. Etkileşimsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular etkileşimsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle, komutanların etkileşimsel liderlik algısının, lider-üye etkileşimini kısmi şekilde artırdığı ve yüksek lider-üye etkileşiminin de subayların daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olduğu söylenebilir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = 5.914, p < .01$) olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin, etkileşimsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4.3 kabul edilmiştir.

LÜE aracılık rolüne ilişkin yapılan analizler neticesinde paternalistik liderlik ve dönüşümsel liderlik tarzları ile ÖVD arasında LÜE'nin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer taraftan etkileşimsel liderlik tarzı ile ÖVD arasında ise LÜE'nin kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulguları elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre astlar tarafından sergilenen örgütsel

vatandaşlık davranışı ile bu araştırma kapsamında değerlendirilen komutanların algılanan liderlik tarzları (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) arasındaki ilişkide, lider üye etkileşiminin aracılık rolü olduğunu ifade eden Hipotez 4 ise kabul edilmiştir.

Komutanların algılanan liderlik tarzları (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) ile ÖVD arasındaki ilişkide, lider üye etkileşiminin paternalistik liderlik ve dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında tam aracılık rolüne, etkileşimsel liderlik ile ÖVD arasında kısmi aracılık rolü olduğunu kısmen kabul edilmesi, çalışmanın önemli sonuçlarından biri olarak kabul edilecek bir bulgudur. Elde edilen bulgular ikinci bölümde de aktarıldığı şekliyle literatür ile benzerlik göstermektedir. Etkileşim odaklı olarak gelişen lider-üye arasındaki sürecin astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyebileceği (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer,1996; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Omar ve diğ., 2009) ve genel olarak liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken olarak etkili olabileceği kabul edilmektedir (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). Bunun yanı sıra özellikle paternalistik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin olduğunu teyit eden sonuçlara ulaşılmıştır (Asgari ve diğ., 2008; Chen, Hien ve Chou, 2002; Liang ve diğ., 2007). Ayrıca; lider ve üye arasındaki kaliteli bir etkileşimin duygusal bağlılığı yansıtmasının yanında lider-üye ikilisini karşılıklı beklentiler içerisine girmesinden dolayı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında lider üye etkileşiminin etkili bir aracılık rolü olabileceği kabul edilmektedir (Wang ve diğ., 2005).

Bu çalışmada ulaşılan önemli sonuçlardan diğeri ise silahlı kuvvetlerde liderlik davranışlarının paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerini orta düzeyde yansıttığı ve etkileşimsel liderlikten ziyade paternalistik liderlik ve dönüşümsel ile benzeştiğidir. Elde edilen sonuç paternalistik ve dönüşümsel liderle çalışan personelin hem kurumuna ve birliğine, hem arkadaşlarına, hem de liderlerine karşı daha yüksek düzeyde bir vazife bilinci ile aidiyet duydukları şeklinde yorumlanabilir.

Ulaşılan önemli sonuçlardan bir diğeri ise; paternalistik ve dönüşümsel liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinden daha güçlüdür. Lider-üye etkileşiminin bir süreç, örgütsel vatandaşlık davranışının ise bir sonuç olduğu kabul edilirse paternalistik ve dönüşümsel liderlik davranışlarına karşı astların liderlerine karşı duydukları saygı,

bağlılık ve aidiyet ile liderlerinin isteklerini gerçekleştirme, onlara destek olma gibi davranışları sergileme eğilimleri artmaktadır. Paternalistik ve dönüşümsel liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki bu olumlu ilişki astların ÖVD sergileme düzeylerini artırmaktadır. Yani, astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyindeki artışın nedeni paternalistik ve dönüşümsel liderliğin lider ve ast ilişkisini olumlu ve nitelikli bir sürece dönüştürmesi ve bu nitelikli sürecin etkisidir. Ayrıca elde edilen bulgulara göre; ataerkil bir yapıya sahip olan aile yapımız ordu-millet geçmişimizle birleşince karşımıza Türk tipi bir askerlik ve disiplin anlayışı ortaya çıktığını, bunun sonucunda da bugün literatürde Türk tipi liderlik tarzı olarak yavaş yavaş yerini alan, astlarına karşı babacan davranışların gösterildiği bir yüzün yanında, sert, disiplinli ve otoriter bir yüzün olduğu paternalistik liderlik tarzının daha fazla kabul gördüğünü göstermektedir. Liderin yardımsever temelli sert otoritesini babacan davranışlarla sergilediğinde, astların liderlerine gönüllü olarak itaat etmesinin (Zhang, 2009) yanı sıra bu lider ast ilişkisinde her iki tarafa da karşılıklı roller düştüğü ve yine karşılıklı etkileşimler olması gerektirmektedir (Türesin, 2012). Buna göre Aycan ve Kanungo (2000)'nun aktardığına göre lidere düşen ana görevler; astlarını koruma, rehberlik etme, yol gösterme ve onun iyiliği için onun adına bazı kararları vermektir. Diğer taraftan ise astlara düşen ana görevler ise, üstüne mutlak itaat ve bağlılık göstermesidir.

Etkileşimsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ile zayıf ilişkisi ve etkisi bu araştırmanın başka önemli sonuçlarından biridir. Etkileşimsel liderlik, liderlerin astlar ile olan ilişkisini menfaate dayalı ve karşılıklılık temeline dayandırması bu ilişkinin niteliğini zayıflatmakta ve niteliksizleştirmektedir. Ayrıca bu zayıflama ve niteliksiz ilişkinin artmasının en önemli nedenleri istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik davranışlarıdır. Bu sonuç da bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biridir.

Diğer taraftan astlar etkileşimsel liderlerin koşullu ödül davranışını olumlu bulmakta ve bu davranışa olumlu karşılıklar vermektedir. Koşullu ödül hem lider-ast ilişkisini hem de astların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. İşte; koşullu ödül alt boyutunun hem örgütsel vatandaşlık davranışı ile hem de lider-üye etkileşimi ile ilişkisinin veya bunlar üzerindeki etkisinin olumlu olması bu araştırmanın önemli bulgularındandır.

Ayrıca laissez-faire liderlik boyutunun lider-üye etkileşimi ile ilişkisinin ve üzerindeki etkisinin olumsuz olması önemli diğer bir bulgudur. Bu kapsamda

liderlerin pasif bir yönetim sergilemesi astların olumsuz tepkiler vermesine neden olmakta, ihtiyaç halinde olmaması, önemli kararları almaktan kaçınması, diğer bir ifade ile “nemelazımcılık” eğilimi sergilemesi liderin astları ile astların ve birbirleri arasındaki ilişkileri zayıflatmaktadır. Bu durumda astlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekten kaçınmaktadırlar. Tüm bu sonuçlar liderlerin sorumluluklarının bilincinde ve rollerinin gereğini yerine getirecek şekilde bir liderlik göstermesi gerektiğini açık bir biçimde göz önüne sermektedir.



Tablo 5.1 Araştırma Hipotez Sonuçları

Soru/ Hipotez No	Soru/Hipotez	Sonuç
Soru 1	Silahlı kuvvetlerde komutanların birliklerinin yönetiminde gösterdikleri liderlik hangi liderlik tarzını (Paternalistik, dönüşümsel veya etkileşimsel) yansıtmaktadır?	Sırayla Paternalistik liderlik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları
Soru 2	Astların örgütsel vatandaşlık davranışı ne düzeydedir? Araştırmaya katılan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri açısından rütbe ve mesleki kıdeme göre gruplandırılmaları durumunda aralarında anlamlı bir fark oluşmakta mıdır?	Kısmen(kuvvet ve eğitim düzeyi)
Hipotez 1	Komutanların (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzlarının ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 1.1	Komutanların paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.
Hipotez 1.2	Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kısmen kabul edilmiştir.
Hipotez 1.3	Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.
Hipotez 2	Komutanların (paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 2.1	Komutanların paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.
Hipotez 2.2	Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.
Hipotez 2.3	Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ve alt boyutlarının komutan-ast ilişkisinin niteliğini yansıtan lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.1 Devamı

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
Hipotez 3	Komutan-ast lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 3.1	Komutan-ast lider üye etkileşiminin katkı boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 3.2	Komutan-ast lider üye etkileşiminin bağlılık boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3.3	Komutan-ast lider üye etkileşiminin etki boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3.4	Komutan-ast lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 4	Komutanların (Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel) liderlik tarzları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 4.1	Komutanların paternalistik liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 4.2	Komutanların dönüşümsel liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 4.3	Komutanların etkileşimsel liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara istinaden liderlere ve silahlı kuvvetlere yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Silahlı kuvvetlerde örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde olması kurumsal açıdan önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasında da örgütsel vatandaşlık davranışının bir nevi kaynağı ve ÖVD'nin sergilenme düzeyinin artırılması incelenmiştir. Bu çerçevede elde edilen bulgulara göre de liderlik tarzları ve lider üye etkileşimi silahlı kuvvetlerde ÖVD'nin en önemli kaynaklarından olduğu ve ÖVD sergilenme düzeyinin artırılmasına büyük katkıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik tarzlarına yönelik elde edilen bulgulara göre paternalistik ve dönüşümsel liderlik tarzları uygulanmaya, tavsiye edilmeye ve özendirilmeye uygun tarzlardır. Etkileşimsel liderlik ise bir bütün olarak değil alt boyutları itibariyle tavsiye edilecek ve kaçınılacak boyutları sunması açısından ayrı bir önemi bulunmaktadır. Paternalistik ve dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından astların iş dışı yaşamlarına katılma” ve “statü hiyerarşisi ve otorite” ile dönüşümsel liderliğin “entelektüel uyarım” boyutu, etkileşimsel liderliğin ise “koşullu ödül” boyutu ÖVD sergilenme eğilimlerinin artırılması adına öne çıkmaktadır. Bu boyutları temsil eden davranış kalıpları ise lider personele tavsiye edilemeye ve özendirilmeye değer görülen davranışlardır.

Bu kapsamda lider personel;

- İhtiyaçları olduğu zaman, personeline iş dışı konularda (ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeli,
- Personelinin özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılmalı,
- Personelinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn. Eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmalı,
- Gerektiğinde personeli adına onaylarını almaksızın iyi bir şeyler yapmaktan çekinememeli,
- Personeline karşı tatlı-sert olmalı,
- Personeli için neyin en iyi olduğunu düşünmeli,
- İşle ilgili konularda personelinin fikrini mutlaka sormalı ama son kararı kendisi vermeli,

- İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını sağlamalı,
- Personeliyle yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korumalı,
- Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar aramalı,
- Önemli kararların uygun olup – olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirmeli,
- Verilen veya verdiği görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunmalı, ana fikrini açıkça belirtmeli,
- Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak açıklamalı,
- Performans hedeflerine erişildiğinde bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtmeli,
- Gösterdikleri çabanın karşılığı olarak astlarına yardımcı olmalı ve astlarının beklenenleri yerine getirmesi durumunda memnuniyetini ifade etmelidir.

Lider üye etkileşimi kapsamında değerlendirildiğinde ise; silahlı kuvvetler açısından astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artırılması amacıyla saygı ve katkı boyutlarının öne çıktığı görülmüştür. Bu kapsamda silahlı kuvvetler özelinde astların komutanları ile ilişkilerinde liderlerinin bilgi düzeyini beğendikleri, mesleki bilgi ve yeteneklerine saygı duydukları ve mesleki becerilerini takdir ettikleri öne çıkmıştır. Liderlerin bilgi ile birliklerini yönettikleri ve günümüz bilgi toplumuna uygun liderlerin mevcudiyeti bu anlamda memnuniyet vericidir. Liderlerin eğitimine ağırlık verilmesi astlarla olan etkileşimi ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini artırabilir. Bunlara karşın ise astların kendilerine komutanları tarafından sağlanan destek ve kaynağın belli bir seviyenin üzerinde olması karşılığında ise astların daha fazla çaba gösterme ve çok çalışmayı kabul etmesi önemli bir bulgudur. Astların kendilerine komutanları tarafından sunulan imkanlar dahilinde ve bunların artırılma gayretini görmeleri durumunda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekleri değerlendirilmektedir.

Liderlik eğitim imkanlarının geliştirilmesi kapsamında; silahlı kuvvetler bünyesinde liderlik araştırma ve eğitim enstitülerinin ve liderlik araştırmalarının alt

boyutlarına ilişkin mükemmeliyet merkezlerinin bünyesinde kurulmasının uygun olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artırılması maksadıyla bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin birlikler bazında icra edilmesinin, eğitim kurumlarında farkındalık sağlayacak şekilde düzenlemeler yapılarak eğitim programlarına örgütsel vatandaşlık davranışı konularının ilave edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde insan kaynakları yönetimi kurumsal uygulamalarda (temin, seçim, kariyer yönetimi, istihdam, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi) örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerin tespitinin ve bu tespitlerin dikkate alınması kurumsal gelişim açısından faydaları olacağı kıymetlendirilmektedir.

Eğitim ve öğretim kurumlarında komuta heyetine eğitim ve öğretim danışmanı, ölçme ve değerlendirme danışmanı, araştırma ve geliştirme danışmanı gibi danışman kadrolarının açılmasıyla bu ve benzeri şekilde elde edilen bulgu ve gelişmelerin kuruma daha hızlı aktarılmasını sağlayacak, kurumsal gelişim ve değişimleri kolaylaştıracaktır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara istinaden gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin incelenmesinde örgütsel bağlılık, adalet, iş tatmini, güven, işten ayrılma ve performans gibi bağımlı değişkenler ile çalışma tekrar edilebilir.

Paternalistik, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin alt boyutları ile askeri personel üzerindeki etkisi ve askeri personele yönelik liderlik ölçeği geliştirilmesi yapılabilir.

Lider üye etkileşimi sürecinin askeri personelin ikili gruplar oluşturmak suretiyle astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerine ampirik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracılık rolü tekrar incelenebilir.

Bu çalışma da özellikle paternalistik liderlik ile dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik birlikte askeri alanda incelenmiştir. Çalışma alanları geliştirilerek işletme, bankacılık, eğitim gibi alanlarda tekrar edilebilir.

Bu çalışmada paternalistik liderlik yanı sıra etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Aynı çalışma günümüzde öne çıkan (Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Demokratik-Katılımcı Liderlik vb.) liderlik tarzları için tekrar edilebilir.

Bu araştırma da sadece subaylar örneklemini oluşturmuştur. İleride yapılacak araştırmalarda subayların yanı sıra tüm personelin (astsubay, uzman erbaş, erbaş ve erler gibi) katılımıyla örneklemin nitelik ve nicelik bakımından farklılaştırılarak tekrar edilmesi literatüre ve silahlı kuvvetlere önemli katkılar sağlayabilecektir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu araştırmadaki değişkenler üzerinden kuvvetler arasındaki farklılıkların ve etkileşimini incelemek üzere tekrarlanmasıyla iyi ve örnek hususların tespit edilip karşılıklı aktarılması sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Acar, Z. A. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.

Ağca, Y. (2014). *Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahmadi, P., Forouzandeh S., Kahreh, S. ve Mohammad S. (2010). The Relation Between OCB and Social Exchange Constructs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 19, pp.107-121.

Aktaş, Z., Aktaş M., Erol,H. (2015). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Mustafa Kemal Atatürk. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 39(2), 222-236.

Aktay, A. (2008). Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alotaibi, A. G. (2001). *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait*. *Public Personnel Management*. 30(3), 363-376.

Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). *The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors Upon Job Performance: A Study*. *Marmara University Social Sciences Institute Journal*. 7(28), 47-57.

Altunışık, R.,Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 6.Baskı, SakaryaYayıncılık: Ankara.

Amin R.M.I.A. and Salleh, M. (2014). *The Link Between Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Case Study on Local Government*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 4(5).

Ansari, M.A., Ahmad, Z.A. ve Aafagi, R. (2004). Organizational Leadership in the Malaysian Context. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Leading in high growth Asia: Managing Relationship for Teamwork and Change*. (Pp. 109-138). Singapore: World Scientific Publishing Co.

Anwar, H. (2013). *Impact Of Paternalistic Leadership On Employees Outcome— A Study On The Banking Sector Of Pakistan*. Journal Of Business and Management. 7(6), 109-115.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I., (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(1), 261-286.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). *The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust In Management And Organizational Citizenship Behaviors*. European Journal Of Scientific Research. 23(2), 227-242.

Aslan, Ş. (2009). The Relation of Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role Of 'Tenure' And 'Salary' Variables. International Journal of Human Sciences. 6(2), 256-275.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's transformational leadership. Journal of European Industrial Training, 15 (4), 9-16.

Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999). *Re-examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership*. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 72(4), 441-462.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

Aycan, Z. (2001). *Human Resource Management In Turkey-Current Issues And Future Challenges*. *International Journal Of Manpower*. 22(3), 252-260.

Aycan, Z. (2005). *The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies In Human Resource Management Practices*. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(7), 1083-1119.

Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization*", *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contribution*. 459, 445-466.

Aycan, Z. ve Fikret-Pasa, S. (2003). *Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in A Transitional Nation: The Case of Turkey*. *Journal of Career Development*. 30(2), 129-144.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss. 25-53.

Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). *Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison*. *Applied Psychology*. 49(1), 192-221.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Barksdale, K., Werner, J.M. (2001). *Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship*. Journal Of Business Research. 51(2), 145-155.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 61(4), 83-102.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Collier Macmillan.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. (3rd ed.) New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. The Journal of Personal Selling & Sales Management. 17 (3): 19-28.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques, In; Leadership Theory and Research, Chemers, M.M., Ayman, R. (eds) Academic Press, Inc.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1995). Manual for MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden. Palo Alto CA.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal Of Applied Psychology. 88(2), 207.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.

Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Baysal, E. A. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Becker, T. E., Billings, R. S. (1993). *Profiles of Commitment: An Empirical Test*. *Journal of Organizational Behavior*. 14(2), 177-190.

Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003, 22-24 Mayıs). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Afyon*.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers. New York; Wiley.

Blau, G. (1988). *An Investigation Of The Apprenticeship Organizational Socializationstrategy*. *Journal Of Vocational Behavior*. 32, 176-195.

Bogler, R.ve Somech, A. (2005). *Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?*. *Journal of Educational Administration*. 43(5), 420-438.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T., (2008), Otel İşletmelerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 11(19). 75-94.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. A. (2009). *Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.12(21), 215-239.

Bolkan, S. ve Goodboy, A. K. (2009). *Transformational Leadership in The Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, And Teacher Credibility*. Journal of Instructional Psychology. 36(4), 296-306.

Boyacıgiller, N.A. (1997). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. (Ed.). Z. Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. , Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. No:21,3-25.

Boyacıgiller, N.A. ve Adler, N.J. (1997). Insiders and outsiders: Bridging the worlds of organizational behavior and international management. B. Toyne and D. Nigh (Ed.). *International Business: An Emerging Vision* (396-416). Columbia, SC: University of South Carolina Press.

Burch, T. C. ve Guarana, C. L. (2014). *The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader–Member Exchange on Follower Engagement*. Journal of Leadership Studies. 8(3), 6-25.

Burns, J. M., (1978), *Leadership*, Harper & Row: New York.

Brown, F. W. ve Dodd, N. G. (1999). *Rally The Troops Or Make The Trains Run On Time: The Relative Importance and Interaction of Contingent Reward and Transformational Leadership*. Leadership and Organization Development Journal. 20(6), 291-299.

Carter, M., Jones-Farmer, A., Armenakis, A. A., Field, H. S. ve Svyantek, D. J. (2009). Transformational Leadership And Followers Performance: Joint Mediating Effects Of Leader Member Exchange And Interactional Justice. The Academy of Management Proceedings.

Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı*

Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 11(1), 87 – 99.

Cevrilioglu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chen, X. P. ve Farh, L. J. (1999). The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan. Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Chicago.

Chen, X. P., Lam, S. S., Naumann, S. E. ve Schaubroeck, J. (2005). *Group Citizenship Behaviour: Conceptualization And Preliminary Tests Of Its Antecedents And Consequences*. Management and Organization Review. 1(2), 273-300.

Chen, X. P., Hui, C., Seago, D. J. (1998). *The Role of Organizational Citizenship Behavior In Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses*. Journal of Applied Psychology. 83(6), 922.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations Sage Publications*. Thousand Oaks, CA.

Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A. (2000). *Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective*. Journal of Organizational Behavior. 21(5), 487-511.

Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). *Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel*. Administration and Society. 32 (5), 596-625.

Çalikoğlu, E. (2004). *Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Davranış Bilimleri BD.

Çalışkan, S.C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, S. C. 2009, *Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2).219-241.

Çalışkan, S. C. (2010). *The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey*. China-USA Business Review. 9(10), 67.

Çekmecelioğlu, H.G. (2007). *Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, 185-190.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çeri-Booms, S. M. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification*. Unpublished Doctoral Thesis. İstanbul: Yeditepe University. Graduate Institute of Social Sciences.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür - Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Educational Administration: Theory and Practice*.18(1), 7-36.

Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). *A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation Of The Role Making Process*. *Organizational Behavior And Human Performance*. 13(1), 46-78.

Deluga, R. J. (1994). *Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67(4), 315-326.

Deluga, R. J. (1998). *Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role Of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity*. *Group and Organization Management*. 23, 189- 216.

Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Alguları Ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Densten, I. L. (2002). *Clarifying Inspirational Motivation and its Relationship to Extra Effort*. *Leadership and Organization Development Journal*. 23(1), 40-44.

Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). *Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development*. *Academy Of Management Review*. 11(3), 618-634.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Dinçel, G. (2012). Kurumsal İtibar ile Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dincer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). *Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek*. Erciyes İletişim Dergisi. 2(2).

Dipaola, M. ve Moran, T.M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of SchoolLeadership*, 11, 424-447.

Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, İstanbul: Seçil Ofset.

Ehrhart, M. G. (2004). *Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior*. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

Elenkov, D. S. (2002). *Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies*. *Journal of Business Research*. 55(6), 467-480.

Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). *The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics*. *Journal Of Business Ethics*. 82(4), 955-968.

Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü:Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu, İstanbul.

Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54), 37-51.

Erturgut, R. (2000). *Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations*. In *Management and Organizations In The Chinese Context*. Palgrave Macmillan UK. 84-127.

Fiedler, F. E. ve Chemers, M. M. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*.

Fikret Pasa, S. (2000). *Leadership Influence in A High Power Distance And Collectivist Culture*. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(8), 414-426.

Fikret Pasa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). *Society, Organisations, and Leadership in Turkey*. *Applied Psychology*. 50(4), 559-589.

Gelfand M.J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior*. *Annual Review of Psychology*. 479-514, 489.

George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). *Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship*. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

Giray,M.D. (2010). *İş Yerinde Destek Algularının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Goodwin, V. L., Bowler, W. M. ve Whittington, J. L. (2008). *A Social Network Perspective On Lmx Relationships: Accounting For The Instrumental Value Of Leader And Follower Networks*. Journal Of Management. 35(4), 954-980.

Göncü, A. (2006). *Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Yer Alan Güdüsel Süreçler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.: Koç Üniversitesi.

Graen, G.B. ve Cashman, J.F. (1975). *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*. Kent: Kent State University Press. 143–165.

Graen, G.B. ve Scandura, T. A. (1987). *Toward A Psychology Of Dyadic Organizing*. Research in Organizational Behavior. 9, 175-408.

Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective*. The Leadership Quarterly. 6(2), 219-247.

Graen, G.B., Novak, M. ve Sommerkamp, P. (1982). *The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design On Productivity And Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model*. Organizational Behavior and Human Performance. 30, 109-131.

Graham, J. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation*. Loyola University of Chicago, Chicago, IL.

Grayson, D. (2004). *Some myths and legends in quantitative psychology*. Understanding Statistics, 3(1), 101–134

Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). *An Examination Of The Multidimensionality Of Supervisor And Subordinate Perceptions Of Leader-Member Exchange*. Journal Of Occupational And Organizational Psychology. 79(3), 433-465.

Güllü, E. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3(2), 54.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Hackett, R., Farh, J. L., Song, L. ve Lapierre, L. (2003). *LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining The Links Within And Across Western And Chinese Samples*. In G. B. Graen (Ed.), *LMX leadership: The series*, 1, 219-264. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Hackett, R., Farh, J. L., Chen, Z., Wang, A. C. ve Cheng, B. S. (2008). *Transformational Leadership And OCB: A Test Of A Moderated Mediated Model*. In The 68th Annual Meeting Of The Academy Of Management.

Hartog, D. N., Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). *Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ*. Journal Of Occupational and Organizational Psychology. 70(1), 19-34.

Hassan, M. (2011). *Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü.

Hazar, S. E. (2002). *Liderlik Prototiplerinin ve Algılanan Liderlik Tarzlarının Liderliğin Sonucu Olan Faktörler Üzerine Etkileri ve Bağımsız ve Karşılıklı Bağıntılı Benliğin Liderlik Prototipleri Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Hesselgreaves, H. ve Scholarios, D. (2014). *Leader–Member Exchange And Strain: A Study Of Job Demands And Role Status*. Human Resource Management Journal. 24(4), 459-478.

Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). *The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership İn Stable Organizations*. Journal of Organizational Change Management. 12(2), 105-119.

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. ve Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. Journal of Applied Psychology, 88,170-178.

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1992). *The Ethics of Charismatic Leadership: Submission Or Liberation?*. The Executive. 6(2), 43-54.

Hui, C, Law, K. S. ve Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on inrole and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.

İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

İlgin, B. (2013). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17(3), 33-56.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*,92(1), 269–277.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jahangir, N., Akbar, M. M., ve Haq, M. (2004). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents*. BRAC University Journal. 1(2), 75-85.

Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows [Computer software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.

Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S. ve Gully, S. M. (2003). *The Interactive Effect Of Leader-Member Exchange And Communication Frequency On Performance Ratings*. Journal Of Applied Psychology. 88(4), 764-772.

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kane, T. D. ve Tremble, T. R. (2000). *Transformational Leadership Effects At Different Levels of the Army*. Military Psychology. 12(2), 137.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl:4. Sayı:16.

Karrasch, A. I. (2003). *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*. Military Psychology, 15(3), 225.

Keçecioğlu, T. (2003). Lider ve Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma., Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 5(2).

Kent, A. ve Chelladurai, P. (2001). *Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics*. Journal of Sport Management. 15(2), 135-159.

Kılıç, M. A. (2014). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri İle Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kidder, D. L. ve Parks, J. M. (2001). *The Good Soldier: Who is (He)?*. Journal of Organizational Behavior. 22(8), 939-959.

Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. ve Bennett, N. (1997). *Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals*. Journal of Management. 23(6), 775-793.

Koç, S.B. (2013). *İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Koh, W. L., Steers, R. M., ve Terborg, J. R. (1995). *The Effects of Transformational Leadership On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore*. Journal of Organizational Behavior. 16, 319-333.

Köksal, O., (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15):101-122.

Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20(20).

Krishnan, V. R.(2005). *Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System*. EJBO - Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies. 10(1),14-21.

Kuhn, O.(1992). A New Brand of Leadership, Best's Review, December.

Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kuşçuluoğlu,S.(2008). *Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü.

Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Özel Bir Hastanede Çalışan*

Hemşireler Üzerinde Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Künter, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı.

Lam, S. S. K., Hui, C. ve Law, K. S. (1999). *Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives Of Supervisors And Subordinates Across Four International Samples*. Journal Of Applied Psychology. 84(4), 594-601.

Laurance, J. (2011). *Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture*. Military Psychology.23: 489-501.

Liang, S. K., Ling, H. C. ve Hsieh, S. Y. (2007). *The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange Quality To Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal Of American Academy Of Business. 10(2), 127–137

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J.ve Sparrowe, R. T. (2006). *Leader-Member Exchange, Differentiation, And Task Interdependence: Implications For Individual And Group Performance*. Journal Of Organizational Behavior. 27, 723–746.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*. Journal Of Management. 24(1), 43-72.

Lo, M. C., Ramayah, T.,Hui, J. ve Kueh S. (2006). *An Investigation Of Leader Member Exchange Effects On Organizational Citizenship Behavior In Malaysia*. Journal Of Business And Management. 12(1), 5.

Loğa A. (2003). *Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Askeri Birimlerde Bir*

Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Mackenzie, S. B. ve Podsakoff, P. M. (1994). *Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness*. *Journal of Marketing Research*. (3), 351-363.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., ve Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.

Manogran, P., Stauffer, J. ve Conlon, E. J. (1994). *Leader-Member Exchange As A Key Mediating Variable Between Employee's Perceptions of Fairness And Organizational Citizenship Behavior*. Best Paper Proceedings of The 54th Annual Meeting of The Academy of Management. 249 –253. Briarcliff Manor, New York: Academy Of Management.

Mccormack, L. ve Mellor, D. (2002). *The Role Of Personality In Leadership: An Application Of The Five-Factor Model In The Australian Military*. *Military Psychology*. 14(3), 179.

Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9(2): 117-143.

Moorman, R.H. (1993).The influence of cognitive and affective based job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*. 46: 759-776.

Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and OCB: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*.76(6): 845-855.

Motowidlo, S. J. (2000). *Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management*. Human Resource Management Review. 10(1), 115-126.

Mulvey, P. W. ve Klein, H. J. (1998). *The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy On Group Goal Processes and Group Performance*. Organizational Behavior And Human Decision Processes. 74(1), 62-87.

Mussolino, D. ve Calabro, A. (2014). *Paternalistic Leadership in Family Firms: Types and Implications For Intergenerational Succession*. Journal Of Family Business Strategy. 5(2), 197-210.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). *An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context*. The Journal Of Marketing, 85-98.

Nguni, S., Slegers, P., ve Denesen, E. (2006). *Transformational and Transactional Leadership Effects On Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior In Primary Schools: The Tanzanian Case*. School Effectiveness and School Improvement, (17)2, 145-177.

Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). *Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*. Academy Of Management Journal. 36(3), 527-556.

Niu, C. P., Wang, A. C. ve Cheng, B. S. (2009). *Effectiveness Of A Moral And Benevolent Leader: Probing The Interactions Of The Dimensions Of Paternalistic Leadership*. Asian Journal Of Social Psychology. 12(1), 32-39.

Nye, J., (2009). *Get Smart: Combining Hard and Soft Power*. Foreign Affairs, 88(4).

Oğuz, E. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 17 (3), 377-403.

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., ve Khairudin, R. (2009). The Influence of Leadership Behaviour on Organisational Citizenship Behaviour in Self-Managed Work Teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 11.

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

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, 85-97

Organ, D.W. ve Lingl, A. (1995). *Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*. *The Journal Of Social Psychology*. 135(3), 339-350.

Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). *A Meta-Analytic Review Of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Ortiz, L. A (1999). *Comprehensive Literature Review Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection to International Business and Cross-Cultural Research?*. University of Texas, Pan American, www.sbaer.uca.edu/research/sribr/.../22.pdf, p. 1-14.

Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım.

Ölçüm - Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* (Genelleştirilmiş 5.Baskı), Eskişehir, Kaan Kitapevi.

Özdemir, Y. (2005). *Kariyer Devleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran, 117-135.

Özdevecioğlu, M. ve İnce, F. B. (2011). *Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 37, 41-64.

Özer, F. (2011). *The Effect Of Organizational Culture And Leadership Styles On Firm Performance A Cross-Cultural Study Among Turkey, Russia, and Romania*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Anabilim Dalı.

Padavic, I. ve Earnest, W. R. (1994). *Paternalism As A Component Of Managerial Strategy*. Social Science Journal. 31(4), 389–356.

Pellegrini, E. K.ve Scandura, T. A. (2006). *Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation İn The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation*. Journal of International Business Studies, 264-279.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). *Paternalistic Leadership: A Review and Agenda For Future Research*. Journal Of Management. 34(3), 566-593.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). *Cross- cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An expansion of Leader–member Exchange Theory*. Group and Organization Management, 35(4): 391–420.

Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). *Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics*. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). *Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*. *Journal Of Management*. 25(6), 897-933.

Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B. ve Jung, D. I. (2003). *Personality, Transformational Leadership, Trust, and The 2000 US Presidential Vote*. *The Leadership Quarterly*. 14(2), 161-192.

Poaching, C. ve Chichun, H. (2009). *The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 5(2), 66-74.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal Of Management*. 22(2), 259-298.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion For Future Research*. *Human performance*. 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. *The Leadership Quarterly*. 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and*

Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management. 26(3), 513-563.

Purvanova, R. K., Bono, J. E. ve Dzieweczynsky, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. Human Performance. 19(1), 1-22.

Raja, G. ve Krishnan, V. R. (2014). *Relationship Between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader-Member Exchange.* International Journal on Leadership. 2(1),10-22. Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2015, <http://www.rkvenkat.org/2014-04-01gunjan.pdf>.

Reinartz, W., Haenlein, M. ve Henseler, J. (2009). *An Empirical Comparison of The Efficacy of Covariance-based and Variance-based SEM.* International Journal of Research in Marketing, 26, 332-344.

Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). *The Impact Of Paternalistic Leadership On Organization Commitment And Organization Citizenship Behavior.* Journal Of Business Management And Applied Economics. 5(5), 148-159.

Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach.* Pearson Education.

Ruble, D.N. (1983). *The Development of Social Comparison Processes and Their Role in Achievement-related Self-socialization.* In E.T. Higgins, D.N. Ruble, & W.W. Hartup (Eds.), *Social cognition and social development: A socio-cultural perspective* (pp. 134– 157). New York: Cambridge University Press.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa Basım Yayın.

Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2001). *The Transformational-Transactional Leadership Model İn Practice*. Leadership and Organization Development Journal. 22(8), 383-394.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Scandura, T.A. ve Schriesheim, C.A.(1994). *Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research*. Academy Of Management Journal. 37(6), 1588-1602.

Schlechter, A. F. ve Engelbrecht, A. S. (2006). *The Relationship Between Transformational Leadership, Meaning And Organisational Citizenship Behaviour*. Management Dynamics. 15(4), 2-16.

Sezgin, F. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 25(1), 317-339.

Sıgır, Ü.(2006). *Evaluations about Military Leadership of Future*. Journal of Security Strategies Issue: 03/2006, 95-113.

Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S.(2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). *Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity*. Journal of Applied Psychology. 81(3), 219-227.

Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.

Swindell, J.R.(2014). *Transformational Leadership, Perceived Support, Organizational Commitment, And Union Citizenship Behavior: The Effect Of Cultural Diversity*. Indiana Institute Of Technology.

Şendoğdu,A.A. ve Erdirenelebi, M., (2014). *Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 27, 253-274.

Şener, T. (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şengöz, M. (2015). *alışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örnekleminde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi.

Şeşen, H. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alışmaları Üzerine Eleştirel Bir özümleme: Teorik Ve Epistemolojik Kaygılar*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi. 7(2), 57-86.

Tabak A.,ve Sığrı,Ü. (2013). Liderlik. Sığrı,Ü. ve Gürbüz,S.(Ed.). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tang, C. ve Naumann, S. E. (2015). *Paternalistic Leadership, Subordinate Perceived Leader–Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior*. Journal Of Management and Organization. 21(03), 291-306.

Taylor, R. L. ve Rosenbach, W. E. (2005). *Military Leadership–In pursuit of Excellence* Cambridge.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics (6th Edn)*, Boston: Allyn and Bacon.

Titizoğlu, Ö. Ç. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Tremble Jr, T. R., Payne, S. C., Finch, J. F. ve Bullis, R. C. (2003). *Opening Organizational Archives to Research: Analog Measures of Organizational Commitment*. *Military Psychology*, 15(3), 167.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). *The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior*. *Acquisition Review Quarterly*. 7(3), 233.

Tuğcu, F. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi, SosyalBilimler Enstitüsü.

Twigg, N. W. (2004). *Transformational Leadership, Perceived Union Support, and Union Citizenship Behaviors: A Social Exchange and Social Identity Perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ruston: Louisiana Tech University College of Administration and Business.

Turnipseed, D. L., Murkison, E. (2000). *A Bi-Cultural Comparison of Organization Citizenship Behavior: Does The OCB Phenomenon Transcend National Culture?*. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(2), 200-222.

Türesin, H. (2012). *Örgüt Çalışanlarının Paternalist Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

Uşaklı, A. B. (2007). *Savaşın Dönüşümünde Teknolojik Gelişmelerin Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). Stratejik Yönetim. İstanbul: *Literatür Yayıncılık*. 311-329.

Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). *Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Organizational Behavior*. 25(4), 439-459.

Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wagner, S. L., ve Rush, M. C. (2000). *Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age*. *The Journal of Social Psychology*. 140(3), 379-391.

Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Einstein, W. O. (1987). *Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes*. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3): 177–186. doi: 10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x

Walumbwa, F. O., Wu, C., ve Orwa, B. (2008). *Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Procedural Justice Climate Perceptions And Strength*. The Leadership Quarterly. 19(2008), 251-265.

Wang, H., Law, K. S., Wang, D. X., ve Chen, Z. X. (2001). The Linkage Role Of LMX: A Mediating Effect Of LMX On The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance and OCB. MGTO. Erişim Tarihi: 12 Tammuz 2015, <http://repository.ust.hk/ir/Record/1783.1-671>.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). *Leader-Member Exchange As A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.

Wat, D. ve Shaffer, M. A. (2005). *Equity And Relationship Quality Influences On Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role Of Trust In The Supervisor And Empowerment*. Personnel Review. 34(4), 406-422.

Wayne, S.J. ve Green, S.A. (1993). *The Effects Of Leader-Member Exchange On Employee Citizenship Behavior And Impression Management Behavior*. Human Relations. 46, 1431-1440.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). *Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*. Academy Of Management Journal. 40(1), 82-111.

Wech, B. A. (2002). *Trust Context: Effect On Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, And Job Satisfaction Beyond The Influence Of Leader-Member Exchange*. Business and Society. 41(3), 353-360.

Wofford, J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, J. L. (1998). *A Field Study Of A Cognitive Approach To Understanding Transformational And Transactional Leadership*. The Leadership Quarterly. 9(1), 55-84.

Wong, L., Bliese, P. ve McGurk, D. (2003). Military Leadership: A Context Specific Review. *The Leadership Quarterly*. 14(6), 657-692.

Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yeh, H. R., Chi, H. K. ve Chiou, C. Y. (2008). *The Influences Of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment On Organizational Performance: An Empirical Study Of Policemen In Taiwan*. *The Journal Of International Management Studies*. 3(2), 85-91.

Yeşiltaş, M. (2013). *Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 50-70.

Yeşiltaş, M., Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011). *Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 12 (2), 171-189.

Yetim, N. ve Yetim, Ü., (2006), “The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case”, *Social Indicators Research*, 77(2):257-286.

Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Giderler, C. (2007). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme*. EKEV Akademi Dergisi, 11(30), 263-278.

Yılmaz, H. (2012). *Etkileşimsel Liderlik ve İşgören Performansı İlişkisi, Bir Kamu Bankası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yolaç, S. (2012). *Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Öneri Dergisi, 9(36), 63-72.

Yukl, G. (1999). *An Evaluative Essay On Current Conceptions of Effective Leadership*. European Journal Of Work And Organizational Psychology. 8(1), 33-48.

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). *A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating A Half Century of Behavior Research*. Journal Of Leadership and Organizational Studies. 9(1), 15-32.

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 19 (1), 113-132.

Zengin, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhang, X., (2009), *Trade Unions Under The Modernization Of Paternalist Rule in China*. The Journal Of Labor And Society, 12:193-218.

EKLER



EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Haliç Üniversitesi İşletme Bölümü'nde algılanan liderlik tarzları ile lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini incelemesine yönelik doktora tezi araştırmasına veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmıştır.

Sonuçlar genel olarak değerlendirileceği için isim belirtmeniz istenmemektedir. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacak olup gizliliğe önem verilecektir. Güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi için ifadeleri samimiyetle cevaplamanız önem arz etmektedir. Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

- Lütfen anketin üzerine hiçbir şekilde kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız.
- Anketi doldurduktan sonra zarfa yerleştirip ağzını kapayınız.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Lütfen hiçbir ifadeyi **atlamadan ve boş bırakmadan** değerlendirmenizi yapınız.

Bilimsel araştırma sürecine ve çalışmamıza yaptığımız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Nazmi ŞAHİN
Haliç Üniversitesi İşletme Bölümü
Doktora Öğrencisi
E-mail:nazmishn@gmail.com

TANITICI BİLGİLER	
Rütbeniz:	
Kuvvetiniz:	
Çalıştığınız Birlik Tipi: (Karargâh-Kurum, Kıta)	
Eğitim Seviyeniz: (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora)	
Mesleki Eğitim Statünüz: (Sınıf -KOMKARSU - Kurmay)	
Mesleki Tecrübeniz:	

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

1	2	3	4	5	6
Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çoğunlukla	Her zaman

Bu anketin amacı SİZİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINIZI belirlemektir. Buna göre her bir ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5	6
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir arkadaşıma yardım ederim.	1	2	3	4	5	6
3	Yeni göreve başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5	6
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5	6
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5	6
7	Birliğim/Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5	6
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5	6
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5	6
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5	6
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5	6
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5	6
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5	6
15	Birliğim/Kurumum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5	6
16	Birliğim/Kurumum tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum, ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5	6
17	Birliğim/Kurumum tarafından yapılan sosyal faaliyetlere kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5	6
18	Birliğim/Kurumum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5	6
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5	6

LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

1	2	3	4	5
Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman

Bu anketin amacı birlikte çalıştığınız AMİRİNİZ ile SİZİN lider-üye etkileşiminizin niteliğini belirlemektir. Aşağıda AMİRİNİZE ilişkin olarak verilmiş olan her bir ifadenin uygunluğuna karar veriniz ve uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Birlikte çalıştığım Amirimi/Komutanımı, kişi olarak beğenirim.	1	2	3	4	5
2	Birlikte çalıştığım Amirim/Komutanım insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.	1	2	3	4	5
3	Amirim/Komutanım ile çalışmak memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
4	Amirim/Komutanım konu hakkında tam bilgisi olmasa bile, benim iş ile ilgili davranışlarımı savunur.	1	2	3	4	5
5	Amirim/Komutanım başkaları tarafından eleştirildiğimde, beni savunur.	1	2	3	4	5
6	Amirim/Komutanım istemeden bir hata yaptığımda, beni diğerlerine karşı savunur.	1	2	3	4	5
7	Amirim/Komutanımın Sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	1	2	3	4	5
8	Amirim/Komutanımın iş ile ilgili hedeflerine ulaşmak için olması gerekenden daha fazla çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
9	Gerektiğinde Amirime/Komutanıma yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmem.	1	2	3	4	5
10	Amirim/Komutanımın iş hakkındaki bilgi düzeyini beğenirim.	1	2	3	4	5
11	Amirim/Komutanımın iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım.	1	2	3	4	5
12	Amirim/Komutanımın mesleki becerisini takdir ederim.	1	2	3	4	5

PATERNALİSTİK(BABACAN) LİDERLİK ÖLÇEĞİ

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Birlikte çalıştığınız AMİRİNİZİ düşündüğünüzde, her bir tanımla ilgili görüşlerinizi uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Personeline karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
2	Personeline bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5
3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	1	2	3	4	5
4	Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendisini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
5	Personelini dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	1	2	3	4	5
6	Personeliyle bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
7	Personelini yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.	1	2	3	4	5
8	Personeliyle ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	1	2	3	4	5
9	Personelinin gelişimini yakından takip eder.	1	2	3	4	5
10	Gerektiğinde, personeli adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
11	İhtiyaçları olduğu zaman, personeline iş dışı konularda (ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
12	Personelinin özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	1	2	3	4	5
13	Personelinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn., eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
14	Personeline gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	1	2	3	4	5
15	Personeliyle ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.	1	2	3	4	5
16	Personelinde sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
17	Personeline karşı tatlı-serttir.	1	2	3	4	5
18	Personeli için neyin en iyi olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
19	İşle ilgili konularda personelinin fikrini sorar, ama son kararı kendisi verir.	1	2	3	4	5
20	İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	1	2	3	4	5
21	Personeliyle yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	1	2	3	4	5

EK 2: MLQ-5x-S ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

For use by Nazmi Sahin only. Received from Mind Garden, Inc. on September 8, 2015



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,



Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ÖZGEÇMİŞ

Nazmi ŞAHİN 1976 yılında Yozgat'ta dünyaya gelmiştir. İlk tahsilini Ankara'da, lise tahsilini 1994 yılında İzmir'de, yüksek tahsilini 1998 yılında Ankara'da tamamlamıştır.

Nazmi ŞAHİN'in sistem mühendisliği lisans; istatistik, ulusal ve uluslararası güvenlik stratejileri yönetimi ve liderlik bilim dallarında yüksek lisans dereceleri bulunmaktadır.

Nazmi ŞAHİN İngilizce bilmektedir, evli ve iki çocuk babasıdır.

