



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**KENDİ KENDİNE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI
ROLÜ**

Orhun Aydın DURAN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

KENDİ KENDİNE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ

Orhun Aydın DURAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

KABUL VE ONAY

Orhun Aydın DURAN tarafından hazırlanan “Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracı Rolü” başlıklı bu çalışma, 24.08.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)

Prof. Dr. Mustafa KILIÇ (Üye)

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER (Üye)

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU (Danışman)

Dr. Öğretim Üyesi Esra AYDIN (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

25/08/2022

Orhun Aydın DURAN

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Öznur Azizoglu** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.

Orhun Aydın DURAN

TEŞEKKÜR

Bütün zorluklara ve olumsuzlara rağmen beni daima cesaretlendiren ve sabırla bana yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr. Öznur Azizoğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Kendisi ile çalışabildiğim için kendimi şanslı hissediyorum.

Tezimin daha iyi olması adına bana tecrübelerini aktaran Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. Mustafa Kılıç, Prof. Dr. Kubilay Özyer, Doç. Dr. Arzu İlsev ve Dr. Öğretim Üyesi Esra Aydın'a teşekkürü borç bilirim.

Her koşulda yanımda olan, bana inanan ve beni destekleyen biricik anne ve babama teşekkür ederim. Her daim yanımda olduğunuz için minnettarım.

Bu zorlu süreçte her zaman destekçim olan sevgili arkadaşım Merve Şahin'e teşekkür ederim.

ÖZET

DURAN, Orhun Aydın. *Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracı Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

“Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışması uygulamasının temel amacı tez çalışmasında ele alınan örgütlerdeki kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık ve öz yeterlilik duygu ve davranışlarının yurt dışı lojistik sektöründeki uygulaması gözetilerek örgüte sağladığı katkıyı değerlendirmek ve böylece kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışında aynı zamanda öz yeterlilik duygusunun ne denli bireyler/çalışanlar/örgüt üyeleri üzerinde etki bıraktığını, örgüte somut katkısıyla birlikte ele almaktır.

Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde Ankara'da yurt dışı lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 300 kişiye ulaşılmış ve anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışmasının sonucunda elde edilen bulgulara göre kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, kendi kendine liderlik ile öz yeterlilik arasında ve öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ek olarak kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde öz yeterliliğin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Kendi Kendine Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Öz Yeterlilik.

ABSTRACT

DURAN, Orhun Aydın. *The Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship Between Self-Leadership and Organizational Citizenship Behavior*, Master's Thesis, Ankara, 2022.

The main purpose of the master's thesis study titled “The Mediating Role Of Self-Efficacy In The Relationship Between Self-leadership And Organizational Citizenship Behavior” is to evaluate the contribution of self-leadership, organizational citizenship and self-efficacy emotions and behaviors in the organizations discussed in the thesis, to the organization by considering the application in the foreign logistics sector and thus self-leadership is to consider how much the sense of self-efficacy has an impact on individuals/employees/organization members in organizational citizenship behavior, together with its concrete contribution to the organization.

In the research part of this thesis, 300 people working in companies operating in the foreign logistics sector in Ankara were reached and a survey was conducted. According to the findings obtained as a result of the survey study, there is a positive relationship between self-leadership and organizational citizenship behavior, between self-leadership and self-efficacy, and between self-efficacy and organizational citizenship behavior. In addition, self-efficacy has a partial mediating role in the relationship between self-leadership and organizational citizenship behavior.

Keywords

Self-Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Self-Efficacy.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ALAN YAZINI İNCELEMESİ	7
1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	7
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	8
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi	9
1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar	10
1.1.3.1. Örgütsel Spontanlık.....	11
1.1.3.2. Psikolojik Sözleşmeler	11
1.1.3.3. Rol Davranışları	13
1.1.3.4. Pro-Sosyal Örgütsel Davranış	13
1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	14
1.1.4.1. Diğergamlık	15
1.1.4.2. Vicdanlılık.....	16
1.1.4.3. Nezaket.....	16
1.1.4.4. Sivil Erdem	16
1.1.4.5. Centilmenlik.....	17
1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramına Temel Olan Bazı Çalışmalar... 17	
1.1.5.1. Barnard'ın Çalışması.....	18
1.1.5.2. Roethlisber ve Dickinson'un Çalışmaları	18
1.1.5.3. Gouldner ve Karşılıklılık Normu	19
1.1.5.4. Blau'nun Çalışması ve Sosyal Mübadele Teorisi	19

1.1.5.5. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları	20
1.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	21
1.1.6.1. Çalışan Özellikleri	21
1.1.6.2. Görev Özellikleri	22
1.1.6.3. Örgütsel Özellikler	23
1.1.6.4. Liderlik Davranışı	23
1.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri ve Sonuçları	24
1.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Ulusal Literatürdeki Çalışmalar	25
1.2. LİDERLİK	29
1.2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	29
1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik	33
1.2.3. Liderlikte Geleneksel Teoriler	38
1.2.3.1. Özellikler Teorisi	39
1.2.3.2. Davranışsal Teoriler	41
1.2.3.3. Durumsallık Teorileri	43
1.2.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Belli Başlı Liderlik Türleri	45
1.3. KENDİ KENDİNE LİDERLİK	48
1.3.1. Kendi Kendine Liderlik Tanımı	49
1.3.2. Kendi Kendine Liderlik Özellikleri	51
1.3.2.1. Kendi Kendine Yönetim	51
1.3.2.2. Kendi Kendini Kontrol Etme	52
1.3.2.3. Kendi Kendini Etkileme	52
1.3.2.4. Öz Düzenleme	52
1.3.2.5. İçsel Düzenleme	53
1.3.3. Kendi Kendine Liderlik Stratejileri	53
1.3.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler	54
1.3.3.1.1. Kendi Kendini Gözlemeleme Stratejisi	55
1.3.3.1.2. Kendine Hedef Belirleme Stratejisi	56
1.3.3.1.3. Kendini Ödüllendirme Stratejisi	56
1.3.3.1.4. Kendi Kendine İpucu Verme Stratejisi	57
1.3.3.2. Doğal Ödül Stratejileri	57
1.3.3.3. Yapıcı Düşünme Modeli Stratejileri	58

1.3.3.3.1. Kendi Kendine Konuşma	59
1.3.3.3.2. Zihinsel İmgeleme.....	59
1.3.3.3.3. İnanç-Düşünce Kalıpları ve Psikolojik Kodlar	60
1.3.4. Kendi Kendine Liderlik Davranışının Örgüt İçerisinde Anlamlandırılması.....	60
1.3.5. Kendi Kendine Liderlik Davranışının Etkileri ve Sonuçları.....	61
1.3.6. Kendi Kendine Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Literatür Çalışmaları	63
1.4. ÖZ YETERLİLİK.....	67
1.4.1. Öz Yeterlilik Tanımı ve Kapsamı	67
1.4.2. Öz Yeterlilik İnançlarının Kaynakları.....	73
1.4.2.1. Tam ve Doğru Deneyimler.....	73
1.4.2.2. Dolaylı Yaşantılar (Temsili Deneyim).....	74
1.4.2.3. Sözel İkna	75
1.4.2.4. Fiziksel ve Duyuşsal Durumlar	75
1.4.3. Öz Yeterlilik Süreçleri	76
1.4.3.1. Bilişsel Süreç.....	77
1.4.3.2. Motivasyonel Süreç.....	77
1.4.3.3. Duyuşsal Süreç.....	77
1.4.3.4. Karar Verme Süreci	78
1.4.4. Öz Yeterliliğin Boyutları	78
1.4.4.1. Seviye (Büyüklik) Boyutu.....	79
1.4.4.2. Güç (Kuvvet/Dayanıklılık) Boyutu.....	79
1.4.4.3. Genellenebilirlik Boyutu.....	79
1.4.5. Öz Yeterlilik Davranışının Bazı Etkileri ve Sonuçları.....	80
1.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	82
1.5.1. Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki... 82	
1.5.2. Kendi Kendine Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki	83
1.5.3. Öz Yeterlilik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	84
1.5.4. Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü.....	85
2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	87
2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	87
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	90

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	90
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	91
2.4.1. Araştırmanın Modeli	91
2.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	92
2.4.3. Veri Toplama Yöntemi	92
2.4.3.1. Demografik Bilgi Formu.....	93
2.4.3.2. Kendi Kendine Liderlik Davranışı Ölçeği	93
2.4.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	93
2.4.3.4. Öz Yeterlilik Ölçeği	94
2.4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	95
2.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	95
2.5.1. Örneklemeye İlişkin Demografik Veriler	95
2.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizleri	96
2.5.3. Araştırma Modelinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	97
2.5.4. Hipotezlerin Testi.....	104
2.6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA	113
EK-1. GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU	127
EK-2. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU	129
EK-3. GENELLEŞTİRİLMİŞ ÖZ YETERLİLİK ÖLÇEĞİ.....	130
EK-4. KENDİ KENDİNE LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	131
EK-5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ.....	135
EK-6. ORJİNALLİK RAPORU.....	137
EK-7. ETİK KURUL İZİNİ	138
ÖZGEÇMİŞ.....	139

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. İş Ortamında Duygu Yönetimi.....	12
Tablo 2. Liderlik Tanımlamalarının Yıllara Bağlı Olarak Değişimi.....	31
Tablo 3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	37
Tablo 4. Daft'a Göre Bir Liderde Olması Gereken Özellikler	40
Tablo 5. Davranışsal Teori İçinde Yer Alan Çalışmalar	41
Tablo 6. Durumsallık Davranışı Yaklaşımı İçinde Yer Alan Çalışmalar.....	44
Tablo 7. Öz Yeterlilik İnancı Mekanizması	71
Tablo 8. Demografik Veriler	96
Tablo 9. Değişkenlere Ait Açıklayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Katsayıları	97
Tablo 10. Kendi Kendine Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri.....	99
Tablo 11. Kendi Kendine Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları.....	100
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri	101
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	102
Tablo 14. Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri	102
Tablo 15. Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları.....	103
Tablo 16. Değişkenler Arası Direkt Etkiye İlişkin YEM Sonuçları.....	105
Tablo 17. Aracı Etkiye İlişkin YEM Sonuçları.....	107
Tablo 18. Hipotez Sonuçları.....	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	91
Şekil 2. Kendi Kendine Liderlik Ölçeğine Ait Yol Haritası.....	99
Şekil 3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Yol Haritası	101
Şekil 4. Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Yol Haritası	103
Şekil 5. Değişkenler Arası Direkt İlişkiye İlişkin Yol Haritası	104
Şekil 6. Aracı Etkiye İlişkin Yol Haritası	106

GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren etkisini göstermeye başlayan küreselleşme olgusu; en basit tanımıyla ülkeleri ve ulusları birleştiren, karşılıklı etkileşimi artıran, dünyayı tek bir ülke olarak kabul eden ve bu sebeple evrensel kuralların hâkim olduğu bir düzene işaret etmektedir. Küreselleşme, siyasi, sosyal, kültürel alanları etkileyen ve bu alanlarda yeni iletişim biçimleri, sosyal etkileşimler ve kuralsızlıkla birlikte dünyaya liberal bir politika sunan etkileşimli bir kavramdır. Küreselleşmenin en önemli etkilerinden biri de çalışma yaşamına olmuştur. İnsanların, malların, sermayenin ve en önemlisi bilginin hızlı şekilde hareket etmesi sağlayan küreselleşmeyle iş yaşamının kuralları yeniden belirlenmiş, özellikle çok uluslu örgütler piyasa aktörleri haline gelmişlerdir. Faaliyet alanları uluslararası düzeyde olan, bu noktada finansman yapıları bir o kadar kuvvetli olan, kâr ve ekonomik çıkar ilişkilerinin uluslararası anlamda maksimize edilmesiyle bütünlüğü sağlanan bu yapılanmalar küresel rekabette ayakta kalabilmek adına normal örgütlere kıyasla çok daha büyük mücadeleler verir ve riskler üstlenirler. Bu nedenle örgütlerde sadece makroekonomik düzeyde olabilecek faktörler değil, mikro düzeydeki faktörler de göz önüne alınarak örgüt yapılanmaları kurulur. Küreselleşme özellikle postmodern pazarlamada da konu olan mikro faktörlerin piyasa aktörlerinin başarısını belirleyici bir düzen getirmiştir. Bu konuya verilebilecek en önemli örneklerden biri küreselleşmeyle birlikte örgütlerde entelektüel sermayenin ön plana çıkmasıdır. Örgüt çalışanlarının oluşturduğu sosyal ve düşünsel sermayenin üretim güçlerine etkisiyle birlikte güçlenen kâr maksimizasyonu ve başarı sayesinde örgütler son yıllarda başarıma sürecinde en önemli unsurlardan biri olarak çalışanlarını görmekte ve çalışanlarına yatırım yapmaktadırlar. Çalışanlar örgütün en küçük parçası olarak görülen, aslında örgüte değer katan en önemli unsurların başında gelmektedir (Zhao vd., 2005, s. 1267).

Stewart (1997) bir örgütte en önemli rekabet kaynağının çalışanlar olduğunu savunmaktadır. Ona göre çalışanlar örgütte özellikle bilgileriyle değer göstergelerini değiştirebiliyorlarsa örgütün saklı varlıklarından biridirler. Bu nedenle de örgüt başarıya yönelik bir plan ve proje geliştirdiğinde öncelikle çalışandan yola çıkarak planlamasını yapmalıdır. Çalışana yapılan yatırım daima örgütün geleceğine yönelik yapılan yatırım olacaktır, insan sermayesi örgütün sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Stewart, 1997, s. 12).

Örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığını gösteren ve bunu bir dinamik olarak örgüte dâhil eden anahtar kavramlar bulunmaktadır. Bu anahtar kavramlardan *örgütsel vatandaşlık*, *kendi kendine liderlik* ve *öz yeterlilik* gibi üç önemli kavram bu tez çalışmasında ele alınmış ve alan araştırmasıyla da örgüt başarısına etkisi yorumlanmıştır. Bu kavramlardan *örgütsel vatandaşlık*, örgütün bir ülke, örgüt çalışanın ise bir vatandaş gibi düşünülmesinden yola çıkılarak yapılan benzetmeyle oluşturulan ve çalışanın örgüte uyumunu ifade eden bir kavramdır. 1970'lerden beri araştırılan konulardan biri olup yönetim yazınında ön plana çıkan örgütsel vatandaşlık, çalışanların örgüte karşı sergiledikleri en önemli rol davranışlarından biridir. İsteğe bağlı davranışlar arasında yer alan, biçimsel ödüllendirme sisteminde doğrudan yer almayan, formel iş değerlemesinde ölçülemeyen, dolayısıyla gönüllülük bağıyla ortaya çıkan, ancak sonuçlarıyla küresel dünyada örgütlerin başarı kazanmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık, örgüt etkililiğini de artırmaktadır. Turnipseed'e (2002) göre örgütsel vatandaşlık küresel dünyanın kuralsızlığından doğmuştur. Örgütler kendi çalışma düzenlerinde çalışana kattıklarıyla çalışanın kendilerine bağlanmalarını sağlarken, örgütsel vatandaşlık bu bağlanma davranışının hesaplanmayan bölgesinde kalmıştır. Kendini bir örgüte bağlı olarak tanımlayan, ancak bunu dile getirmekten çok davranışlarıyla belli eden çalışan, o örgütün vatandaşıdır. Tıpkı bir ülkenin vatandaşı olan ve ülkeye gönülden bağlılık duyan kişiler gibi, örgütsel vatandaşlar da örgüte gönülden bağlıdırlar ve bu bağlılığın gereklerini yerine getirirler (Turnipseed, 2002, s. 7).

Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışını ilk tanımlayan kişi olarak bilinen Dennis Organ'a sık sık atıfta bulunulmuştur. Dennis Organ, ABD'de satış, pazarlama ve örgütsel davranış üzerine çalışmalar yapmış, kendisi de önemli organizasyonlarda görev almış önemli bir isimdir. Organ'a göre örgütsel verimliliği etkileyen en önemli kavramlardan biri örgütsel vatandaşlıktır. Organ, kavramı direkt olarak biçimsel ödül sisteminde yer almayan ancak bütüncül anlamda örgütün fonksiyonlarını etkili bir şekilde ortaya koymasını destekleyen gönüllülük esaslı davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır (Organ, 1990). Örgütsel vatandaşlık, örgütün ceza ve ödül sisteminden etkilenmeyen, gönüllülük esasına bağlı, uzun vadede motive olmuş çalışanları ortaya çıkaran, aynı zamanda yönetici ve liderlere de örgütün geleceğine yönelik önemli ipuçları veren bir davranış türüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğru bir lider

tarafından uzun vadede gözlemlendiğinde bu davranışı geliştiren ve geliştiremeyen çalışanlara yönelik çeşitli ipuçlarıyla davranışı kalıcı hale getirme noktasında çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar elbette ki uzun vadede örgüt başarısı adına çalışanları örgüte bağlamayı, onlardan daha fazla verim elde etmeyi amaçlayan çalışmalardır (Zhao vd., 2005, s. 1267).

Gönüllü (discretionary) ve isteğe bağlı olarak gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz serbest piyasa ekonomisinin hâkim olduğu uluslararası pazarda dinamik bir güç olan çalışan gücünün piyasayı yönlendirmesini sağlamakta, mikro bir güç unsuru olarak makro etki mekanizması oluşturmaktadır. Ögüt ve arkadaşları (2009), küresel rekabet içerisinde yer alan küresel ölçekli örgütlerin örgütsel politikalarına baktıklarında, özellikle çalışanlara yönelik stratejiler kurduklarını ve çalışanların kendiliğinden istekli bir şekilde üretime dâhil olacakları bir sistem geliştirdiklerini görmüşlerdir. Örgütsel vatandaşlık sergileyen çalışanlar, örgüt içerisindeki yaratıcılıklarını bir karşılık beklemezsizin örgüt için seve seve kullanabilmekte, örgütün yararına planlamalar yapabilmekte ve bir karşılık beklemezsizin örgüte dâhil olabilmektedirler. Dünya trendlerine bakıldığında örgütlerin çalışanlarına yönelik yatırımlarının artması, özellikle entelektüel sermayenin ön plana çıkmasıyla serbest bir çalışma ortamının desteklenmesi, birçok örgütün çalışan başarısı adına uzaktan çalışmayı desteklemesi, örgütlerin örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmak adına yaptıkları destekleyici çalışmalar arasında yer almaktadır (Ögüt vd., 2009).

Küresel dünyada çalışma sistemini ve örgüt başarısını etkileyen bir diğer dinamik ise *kendi kendine liderliktir*. İsviçreli eğitimci Pestalozzi'nin *kendi kendine yardım etmeyi bilmeyen, hiç kimseye yardım edemez* sözünü akıllara getiren bir liderlik terimi olan kendi kendine liderlik; liderliğin öz denetim duygusu yüksek, bireysel ve örgütsel performans çıktıları pozitif, yaşamı iyileştiren ve yöneten şeklini ifade etmektedir. Kişinin başarıya ulaşma adına ihtiyaç duyduğu motivasyonu kendisine sağlaması ve bu yolda kendisini yönlendirmesi süreci kendi kendine liderliğin tanımını oluşturmaktadır (Manz, 1986, s. 589; Neck, 1996, s. 203). Kişinin bir gruba lider olması kadar kendi kendine lider olması da zordur. Hatta yapılan araştırmalar liderlerin güçlü motivasyon ile gruplara hâkim olurken, kendilerine hâkim olma becerilerinin daha düşük olduğu, birçok liderin davranışsal ve bilişsel stratejiler ile grupları hâkimiyeti altına aldıklarını

göstermiştir. Kendi kendine liderlik, lider özellikleri gösteren kişilerin kendi iç disiplinini sağladıkları, bu noktada hem kendilerine hem de örgüte başarı getirdikleri, öz yeterlilik ve kararlılık seviyesi yüksek kişilerin başarabileceği bir liderlik türüdür. Tüm bu yönleriyle aslında örgütsel vatandaşlık davranışı tek bir liderde değil, bütün örgüt çalışanlarında bulunması gereken, küresel iş dünyasının aranan niteliklerinden biridir (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 250).

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık ve kendi kendine liderlik davranışı gibi örgütler için önemli olan iki kavramın yanında ele alınan bir diğer kavram ise *öz yeterlilik*dir. Öz yeterlilik, bireyin kendinden beklenen durumları yerine getirip getiremeyeceğine dair kendi becerilerine olan inancıdır. Kavramın temeli, Bandura tarafından geliştirilen sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Sosyal öğrenme kuramı, kişilerin sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanabilmeleri için ilk olarak ilgili alanda kendilerine güvenmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Bandura (1997) kavramı, “bireylerin kendilerine atanan sorumlulukları başarabilmek adına ihtiyaç duyulan faaliyetleri örgütleme ve hayata geçirme hususundaki yeterliliklerine olan inançları” olarak tanımlamıştır (Bandura, 1997). Öz yeterlilik bireyin harekete geçmesini, sorunlarıyla mücadele edebilmesini, etkin bir öz irade ve denetim politikası geliştirerek stresle baş edebilmesini ve en önemlisi yaşamdaki bireysel performansını yönetebilmesini sağlayan güçlü bir özelliktir. Kişi birçok konuda öz yeterliliğe sahip olabilir. Örneğin; yazma öz yeterliliği, akademik öz yeterlilik, genel öz yeterlilik gibi birçok öz yeterlilik türü bulunmaktadır. Bu öz yeterlilik türleri sosyal hayatta kişiye başarı getirdiği gibi, iş yaşamında da başarı getirmektedir. İş dünyasındaki küresel ölçekli değişim, çalışandan öz yeterliliği yüksek bir birey olmasını beklemekte, böylelikle iş yaşamındaki dinamiklerin aktif değişim içerisinde olduğu bu dünyada örgütün başarısı için çalışandan özgür bir irade sahibi olmasını istemektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 254).

Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü başlıklı bu çalışma, kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütte bir arada oluşturduğu atmosferde öz yeterliliğin rolünü ele alan, bu davranışların örgüte yansımalarının ne şekilde olabileceğini araştıran bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Bu çalışmanın konusuna karar verme sürecinde küresel iş yaşamında

değişen dinamikler göz önüne alınmış, bu dinamiklerin başında örgüt kültürünü etkileyen öz güvenli, spontan, gönüllülük içeren davranışların ön plana çıktığı görülmüştür. Örgütler küresel rekabetten en az etkilenecek başarılı bireyleri örgütlerine katma, bu bireylerle birlikte örgüt politikalarını geliştirme gayesi gütmüşlerdir (Siu vd., 2005, 276). Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlığın özellikle son 20 yılda yükselişe geçtiği, literatürde yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Bu tez çalışmasında hem bu iki kavram, hem de bu kavramların bir arada oluşturduğu entegre davranışta öz yeterlilik davranışının aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi kavramsallaştırmak için sosyal mübadele teorisi kullanılacaktır. Bu teoriye göre bireyler aldıkları kadar verme ve bir denge kurma uğraşındadırlar (Kurt, 2013). Sosyal mübadele, kişilerin değişim tamamlandığında karşı taraftan almayı umdukları fayda ile kendilerini motive etmelerinden doğan ve gönüllü olarak yaptıkları faaliyetlerdir. Sosyal mübadele tamamlandığında kişinin umduğu gibi bir geri bildirim alması kesin değildir. Bu nedenle de sosyal mübadele güven esasludur (Blau, 1964). Örgütler de uyguladıkları yönetim tarzları ile bireylerin kendi kendine liderlik stratejilerini kullanabilmelerine olanak sağlamalıdırlar (Fadilah ve Tanuwijaya, 2022). Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanılabilmesi için bireyin örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Singh vd., 2019).

Kendi kendine liderlik, öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi sosyal bilişsel teori kuramına dayandırmak mümkündür. Bireyler yüksek seviyede kendi kendine liderlik ve öz yeterlilik gösterdiklerinde görev tanımlarının ötesinde faaliyetlerde bulunacaklardır. Dolayısıyla sosyal mübadele teorisine dayalı olarak, bireylerin kendi kendine liderlik seviyelerinin ve öz yeterliliklerinin yüksek olduğunu hissettiklerinde daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Mansor vd., 2013, s. 8).

Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü başlıklı bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü “alan yazını incelemesi” ikinci bölümü ise “alan araştırması” ana başlıklarını taşımaktadır. Bu bölümlendirmeler oluşturulurken çalışmanın temel kavramları göz

önüne alınmış; içindekiler kısmında temel kavramlardan hareketle bir literatür şekillendirmesi yapılmıştır.

Birinci bölümde “örgütsel vatandaşlık”, “liderlik”, “kendi kendine liderlik”, “öz yeterlilik” ve “değişkenler arası ilişkiler” adlı beş kavram bulunmakta, bölüm bu başlıklar üzerinden şekillenmektedir. Çalışmanın ilk bölümlerinde örgütün başarısına etki eden örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin detaylı literatür sunularak ilgili davranışın öneminin kavranması amaçlanmıştır. “Liderlik” ve “kendi kendine liderlik” başlıkları ise liderlik ve kendi kendine liderlik konuları üzerinden şekillenmektedir. “Öz yeterlilik” başlığında ise davranışa ilişkin detaylı literatür sunularak ilgili davranışın öneminin kavranması amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde kendi kendine liderlik davranışıyla öz yeterliliğin karşılıklı birbirini etkilediği görülmüş (bu araştırmalardan örnekler çalışmada sunulmuştur), bu bölümde ayrıca bu konuya da değinilmiştir. “Değişkenler arası ilişkiler” başlığında ise hipotezler literatür üzerinden temellendirilmiştir.

Bu çalışmanın ikinci ve son bölümü kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolüne ilişkin yapılan araştırmaya ayrılmıştır. Bu araştırmanın amaçları, araştırma sürecinde kullanılan yöntemler, araştırmanın uygulanması, elde edilen bulgular ışığında yorumlanması, literatüre kazandıracakları ve elde edilen sonuçların sunumu da yine bu bölümün konusu olarak yer almıştır.

1. BÖLÜM

ALAN YAZINI İNCELEMESİ

Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel bağlılığın örgüt üyeleri üzerinde oluşturduğu etkilerden biri olan, aynı zamanda örgütün gelişimine ve amaçlarına ulaşmasında da aracı görev üstlenen kavramlar arasında bulunan örgütsel vatandaşlık kavramına bu bölümde yer verilecektir.

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

İnsanoğlu daima bir topluluk içerisinde ve bu topluluğa ait şekilde davranış sergiler. Aileden sonra toplum, insanın dâhil olduğu en geniş kapsamlı birliktir. Bu birlik içerisinde birey, önce kendi duygu ve düşünceleri, ardından toplumsal denetim mekanizmasıyla birlikte hareketlerini şekillendirir. Birey gayri ihtiyari şekilde topluma ait olma kaygısı güder. Nitekim bireyin yaşamını devam ettirme adına meslek sahibi olma, sosyalleşme, aile kurma gibi istek ve güduları bulunmaktadır. Buna dayanarak topluma dâhil olan birey, toplumla bir bağ kurar. Bu bağ devlet birey ilişkisinde vatandaşlık terimiyle birlikte anılmaktadır. Vatandaş, vatana ait olan ve vatanın bir üyesi olan kimsedir. Örgüt de tıpkı vatan gibi yapısal bir birliktir. Örgütün kendi içerisindeki yapılanmaya dâhil olan hem işi gereği hem de gönüllü olarak örgütte yer alan, örgüte dâhil olmaktan memnuniyet duyan kişiler örgütün vatandaşı haline gelirler. Bu kapsamda *örgütsel vatandaşlık*, örgüt üyesinin sahip olduğu kimliği ifade etmektedir. (Turnipseed, 2002, s. 1). Çalışmanın bu bölümü örgütsel vatandaşlığa ilişkin literatüre ayrılmıştır.

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait ilk tanımlama Organ (1989) tarafından yapılmıştır. Organ ve Bateman'ın (1982) “*Job Satisfaction and the Good Soldier*” başlıklı bildirilerinin literatüre girmesinin ardından Organ, iyi asker sendromu olarak ifade ettiği kavrama yönelik çalışmalarını sürdürmüştür. Organ (1989) örgütsel vatandaşlığın, kişileri (örgüt üyeleri) örgüt içerisinde motive eden ve örgütte sorumluluk ayrımını ele alan bir kavram olduğunun altını çizmiştir. Örgüt çalışanları arasında sosyalleşme sağlayan bu kavram, örgüte ait bir yaptırım içermemesiyle diğer kavramlardan ayrılmaktadır. Knovsky ve Pugh (1994), örgütsel vatandaşlığın içsel bir motivasyon sağladığını, bu nedenle sadece bir davranış değil, aynı zamanda duygu da içeren bir kavram olduğunu söylemişlerdir (akt. Wu ve Xiao, 2014, s. 174).

Örgütsel vatandaşlık; küresel rekabetin üst düzeyde olduğu günümüz çalışma yaşamında yenilik, verimlilik, üretkenlik ve yaratıcılığı etkileyen, bireyin ait olduğu iş dalında kendine yer edinmesini ve kariyer planlamasını sağlayan, aynı zamanda örgüte de katkı sağlayan bir kavramdır. Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu göz önüne alındığında; örgütsel vatandaşlık, bu karşılıklı ilişkinin bir sonucu olarak bireye verilen örgüte ait bir kimliktir. Bu kimlik bireyin kendini örgütün resmi bir parçası olarak hissetmesini sağlarken, aynı zamanda örgütün de üyelerin ürünü olan başarısını tescilli kılmasına olanak sağlamaktadır (MacKenzie vd., 1993, s. 75).

Wu ve Xiao (2014), örgütsel vatandaşlık davranışını, herhangi bir yaptırım ve zorlama içermeyen, ancak örgüte dâhil olma noktasında örgüt kuralları, norm, inanç ve semboller aracılığıyla zorunluluğu belirtilen her türlü konuda üyesinden tabii olmasını bekleyen bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yapılan tanımların kavramı *pro-sosyal davranış* ve *ekstra rol* içerisinde değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle bir zorunluluğu olmayan, emre dayanmayan, kişinin içinden gelen davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışıyla aynı derecededir. Bu davranışların en önemli özelliği kişiyi ister istemez toplumsal bir birey haline getiren, toplum kültürünü bireye aşıl原因, kendi kadar ötekini de düşünen biri olmasını sağlamasıdır (Turnipseed, 2002, s. 2).

Örgütsel vatandaşlık; aidiyet duygusuyla birlikte ortaya çıkan, başta örgüt çalışanını, ardından örgütü ve diğer örgüt üyelerini etkileyen, örgüt rollerini pekiştiren, herhangi bir ödül beklentisi olmadan yapılan ve ceza sonucunu da içermeyen davranışlardır. Burns (1978)'e göre çalışanların; örgütleri tarafından onlara verilen görevleri zamanında yerine getirmeleri, çalışma arkadaşlarının haklarına saygı göstermeleri ve onların gözden kaçırdığı noktaları inisiyatif olarak düzenlemeleri, ihtiyaçları dışında ara vermekten kaçınmaları ve örgüte yeni katılan çalışanlara ve amirlerine yeri geldiği zaman yardımcı olmaları örgütsel vatandaşlığın kapsamına dâhildir (Burns, 1978, s. 3).

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi

Daha önce değinildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1982 senesinde Organ ve Beatman'ın katıldıkları bir yönetim konferansında örgütlerle ilgili düşüncelerini sıralamalarıyla birlikte literatürde yer almaya başlamıştır. Organ ve Beatman, davranışa ilişkin tanımlamalarında örgüt faydası için yapılan konuları ele alırken, örgüt bireylerinin kendiliğinden gelişen davranışları üzerinde durmuş ve bu davranışlardan biri olarak örgütsel vatandaşlığı örnek göstermişlerdir. Kavram üzerine sistemli alan yazın ise Organ'ın çalışmalarıyla hız kazanmıştır. Kendisi 1989 senesinde örgüt teorisi üzerine çalışırken sosyoloji, psikoloji ve diğer beşerî bilimlerin de yardımıyla örgütlerdeki vatandaşlık davranışını açıklamaya koyulmuştur. Ona göre örgütsel vatandaşlık; nezaket, centilmenlik, geleceğe yönelik öngörü ile beslenen, örgütte aynı amaç için çalışan bireylerde var olan toplumsal bir davranıştır. Tüm örgüt üyelerini düşünerek hareket etmeye yönelik bu davranış, aynı zamanda örgüt hedeflerinin de gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı hem bireysel hem de toplumsal fayda sağlamaktadır. Organ'dan sonra Graham 1991 senesinde örgütsel vatandaşlığın itaat ve sadakatle ilişkili olduğunu söyleyerek kavramı farklı bir boyuta taşımıştır. Graham'a göre örgüte üye olma, aynı zamanda örgüt amaçlarına itaat etme ve örgüte karşı sadakat duygusuyla hareket etmenin de bir ürünüdür. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık sadece kendiliğinden gelişmemekte, aynı

zamanda bireyi grubun üyesi olarak ele alan düşüncenin de bir sonucu olmaktadır (MacKenzie vd., 1993, s. 74).

1990'larla birlikte örgütsel vatandaşlığa ilişkin çalışmalar artış göstermiştir. George ve Brief (1992) çalışmalarında örgütsel vatandaşlığı; çalışma ortamındaki diğer kişilere yardımcı olma, olumlu düşünmenin yayılmasını sağlama, farklı fikirler sunma, kişisel gelişim sağlama noktalarında değerlendirmişlerdir. Onlara göre örgütsel vatandaşlık bir arada çalışmanın, özellikle motive odaklı çalışmanın da bir gereğidir. Moorman ve Blakely (1995) ise örgütsel vatandaşlığın insan kaynaklarının üstün gayretiyle birlikte ortaya çıkan, ekip çalışmasına dayanan, aynı zamanda bireysel sorumluluk alma duygusuyla pekişen bir kavram olduğundan bahsetmiştir (akt. Wu ve Xiao, 2014, s. 174).

Podsakof ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlığın, örgüt içi kabullenme duygusunu sağladığını ve bu nedenle bireysel ilerlemeye de hizmet ettiğini dile getirmişlerdir. Sorumluluk üstlenen ve üstlendiği bu sorumlulukla örgüte hizmet eden kişi ve kişiler aynı zamanda örgüt tarafından daha kısa sürede kabullenilen, örgütün gelişiminde büyük rol oynayan kişilerdir. Gelişen iş dünyasında bir örgüt üyesinde en fazla aranan özelliklerin başında sorumluluk alabilmesi ve işle ilgili –riskler de dâhil- süreci kendi başına yönetebilmesi gelmektedir. Böylelikle örgütteki bireyselliğe de katkıda bulunulması örgüt başarısını daha da artıracaktır. Örgütsel vatandaşlığa ilişkin günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında son yıllarda özellikle örgütsel vatandaşlık-liderlik ilişkisi, örgütsel vatandaşlık-bireysel sorumluluk ilişkisi gibi kavramsal ilişkileri içeren çalışmaların arttığı görülmektedir (akt. Wu ve Xiao, 2014, s. 174).

1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar

Bernard (1938), *“The Functions of the Executive”* adlı eserinde örgütsel vatandaşlık davranışının birçok psikolojik ve yönetsel terimle birlikte anlam kazandığından bahsetmiştir. Örgütlerdeki çalışma disiplinin sadece yönetim alanlarını etkilemediğini belirten Bernard, özellikle psikolojinin örgütsel vatandaşlık davranışını algılamada

oldukça önemli olduğundan bahsetmiştir. Bernard'ın değerlendirmeleri kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili kavramlardan örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşmeler, rol davranışları, pro-sosyal örgütsel davranış kavramlarına aşağıda açıklık getirilmiştir (Yang ve Chao, 2016, s. 923).

1.1.3.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel kendiliğindenlik olarak da ifade edilen örgütsel spontanlık, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak adına çeşitli davranışları kendi içinden gelecek şekilde, önceden tasarlamaksızın yapması, örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde davranış sergilemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlığı ilk tanımlayan kişi olan Organ'ın da yöneticilere yönelik yaptığı araştırmada yer alan bu kavram, örgüt performansını yükselten bir unsur olarak görülmektedir. Örgüt üyeleri, özellikle ekstra-rol davranışlarını spontan şekilde meydana getirirler ve bu davranışlarla örgütün kendilerinden belediklerinin üzerinde bir performans ile çalışırlar. Örgütsel spontanlık, uzun vadede her üyenin örgüte bağlılığını geliştiren katkı unsuru olmaktadır (Yasa ve Suandra, 2017, s. 66).

1.1.3.2. Psikolojik Sözleşmeler

Örgüt içerisindeki her bireyin bilhassa uzun çalışma dönemiyle birlikte örgüte karşı geliştirdiği içsel duygular, vicdan anlaşmaları ve psikolojik sözleşmeler bulunmaktadır. Bu duygular, kişinin başta alışkanlıkla geliştirdiği duygular olup, zaman içerisinde emeklerinin karşılığını almasıyla da pekişen duygular arasındadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde de psikolojik bağlılık yatmaktadır. Örgüt üyesi örgütten elde ettiği maddi kazanç ve manevi hazla birlikte örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirir. Bu aidiyet duygusuyla rol gereklerini ve ekstra-rollerini oynayarak örgüt vatandaşı haline gelmektedir (Sharma ve Jain, 2013, s. 309).

Bir iş ortamında kişinin yaşadığı duygular işe karşı oluşturduğu psikolojik sözleşmeleri çok yönlü şekilde etkilemektedir. Örneğin; bireysel refahı olumsuz etkileyen tükenmişlik ve iş memnuniyetsizliği duyguları kişinin örgütsel vatandaşlık duygusu geliştirmesine de engel olur. Bu süreçte en büyük görev liderlere düşmektedir. Liderler iş ortamında çalışanların duygu yönetimi hakkında haberdar olmalı, aidiyet geliştirecek duyguların yayılmasını sağlamalıdır (Grandey, 2000, s. 101).

Grandey'in iş ortamında duygu yönetimine dair ortaya koyduğu tabloda (Tablo 1) iş ortamında duygusal emeğin duygusal ve duygusal olmayan olaylar üzerinden gerçekleştiği, kısa ve uzun dönemli sonuçlar ortaya çıkardığı, bireysel ve örgütsel refaha yönelik sonuçlarıyla da önem arz ettiği görülmektedir.

Tablo 1. İş Ortamında Duygu Yönetimi

Durumsal İşaretler	DUYGUSAL EMEK	Uzun Dönemli Sonuçlar	Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
<u>Etkileşim</u>	Derinlemesine Rol yapma (Duyguların düzenlenmesi) :	<u>Bireysel Refah</u>	Cinsiyet	<u>Örgütsel Faktörler</u>
<u>Beklentileri</u>	İlgiyi yaymak	Tükenmişlik	Duygu gösterim yetisi	İşe ilişkin özerklik
Sıklık	Bilişsel değişiklik	İş memnuniyeti	Duygusal zekâ	Yönetici desteği
Süre	Yüzeysel rol yapma (Duyguların gösteriminin düzenlenmesi) :	<u>Örgütsel Refah</u>	Duygulanma yetisi	Çalışma arkadaşlarının desteği
Çeşitlilik	Duygusal karşılığı değiştirmek	Performans		
Gösterim Kuralları		İşten Ayrılma Davranışı		
<u>Duygusal Olaylar</u>				
Olumlu olaylar				
Olumsuz olaylar				

Kaynak: Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5 (1), s. 95–110

1.1.3.3. Rol Davranışları

Rol, bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen görevdir (TDK, 2021: 891). Örgüt içerisinde yer alan her üyenin örgüt amacına bağlı olan bir rolü bulunmaktadır. Örgüt düzeninin korunması adına her üye biçimsel rol davranışının gereğini yerine getirmelidir. Bireyler biçimsel rollerinin gereğini yerine getirdiklerinde örgüt içinde yükselme veya çeşitli ödüllerle ödüllendirilmektedirler. Bu rollerin dışında üyelerin inisiyatif olarak geliştirdikleri rol fazlası davranışlar, *ekstra-rol* olarak adlandırılmakta, gönüllü olan ve örgüte fayda sağlayan davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen ekstra roller, diğer üyelere örnek olması ve örgüt içi faydanın kolektif şekilde algılanması adına önem arz etmektedir (Kaya, 1993, s. 278).

1.1.3.4. Pro-sosyal Örgütsel Davranış

Pro-sosyal örgütsel davranış, sosyal temelli davranış türü olup bireyin toplumda kendi çıkarını göz önüne almadan sergilediği davranışlar arasındadır. Bu davranış türünde birey örgütün bir parçası olduğunun farkındadır ve toplumsal rolünü temsil ederken bu farkındalık içerisinde davranır. Gönüllülük esasına dayanan pro-sosyal örgütsel davranış, örgüt içerisinde bireyin sadece kendisini değil, diğer örgüt üyesini de düşünmesi esasına dayanmaktadır (MacKenzie vd., 1993, s. 75).

Pro-sosyal örgütsel davranışın üç önemli özelliği vardır. Birincisi örgüt içerisinde yer alan birey tarafından ortaya konulması, ikincisi örgütteki bir bireyden çok örgütün tamamına yöneltilmiş olması ve sonuncusu ise kişi veya örgütün faydasına yönelik olmasıdır. Bu üç özellik çerçevesinde örgüt içerisinde geliştirilen bu davranış türünün uzun vadede örgüt başarısını etkilediği düşünülmektedir. Nitekim örgüt üyesi, sadece kendisinin örgütten beklentilerine yönelik çalışmamakta, aynı zamanda diğer üyelerin ve örgütün de başarısı adına çabalamaktadır (Yang ve Chao, 2016, s. 924).

Pro-sosyal örgütsel davranış; rol içi ve rol ötesi davranışları kapsamaktadır. Örgüt üyesi geliştirdiği davranışı örgüt içindeki rolüne uygun şekilde geliştirmesinin yanı sıra, rolün gereği dışında kalan çalışmalar içerisine de girerek; müşteriler, paydaşları ve meslektaşlarına yönelik olarak empati duygusunu geliştirir ve örgüt içi fayda sağlamak adına daha fazla çaba harcar. Bu davranışın geliştirilmesi de kişinin inançları, değerleri, örgütten beklentileri gibi birçok dinamiğe bağlıdır. Örgüt üyesi gerek rol içi gerekse rol ötesi davranışları ile örgüte fayda sağlama amacı gütmektedir. Bu nedenle kavram, kimi zaman örgütsel bağlılığın da bir ifadesi olarak örgütsel vatandaşlık kavramıyla benzeşmektedir (Penner vd., 2005, s. 367).

1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kendine has belli davranışlarla bütünleşen, ortaya çıkışı itibariyle örgüte fayda sağlayıcı diğer davranışlarla bir bütün olarak ele alınan geniş kapsamlı bir davranış türüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel etkililik ve gelişime yönelik olan amacına hizmet etmek adına belli davranış boyutlarından meydana gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin de literatürde çok çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlığı ilk tanımlayan kişi olan Organ, kavramın boyutlarını *diğerergamlık*, *vicdanlılık*, *nezaket*, *sivil erdem*, *centilmenlik* olarak belirtmiştir. Graham (1991) örgütsel vatandaşlığın boyutlarını uyum, sadakat ve katılım olarak ele alırken, Van Dyne ve arkadaşları (1994) ise sadakat, itaat, savunmacı katılım, fonksiyonel katılım ve sosyal katılım olarak ele almıştır (MacKenzie vd., 1993, 75). Aşağıda Organ'ın sınıflandırmasına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve açıklaması verilmiştir.

1.1.4.1. Diğergamlık

Özgecılık olarak da bilinen *diğergamlık*, *kişisel yarar gözetmeksizin başkalarının iyiliğini düşünmek* veya *başkalarının iyiliğini de en az kendi iyiliği kadar gözetmek* anlamlarına gelmektedir. Genellikle diğer dillerde *alter*, *gayr* gibi kelimelerle anılan diğergamlık, özellikle felsefe, sosyoloji ve psikoloji alanlarında terim anlamıyla kullanılmaktadır. Özellikle bencilliğin zıddı ve kişinin egoist davranışlardan arınmış hali olan diğergamlık, bireyi ve bireyin davranışlarını anlamak adına kullanılan anahtar bir terimdir (Yang ve Chao, 2016, s. 924).

Diğergamlık literatürde sık sık fedakârlıkla karşılaştırılmaktadır. Ancak iki terim birbirine benzemekle birlikte farklı anlamlara gelmektedir. Diğergamlık, bir değerini düşünmeye işaret ederken, fedakârlık ise bir değerini düşünürken kendinden fedakârlık vermeye işaret etmektedir. Dolayısıyla fedakârlık diğergamlığa kıyasla kişinin memnun olamadan yapacağı eylemleri de kapsamaktadır. Bedosky (2005) diğergamlığın diğer kişinin refahını düşündüğü için bireyi bu noktada motive edip etmemesi adına kuşkuya düşmüş, onun da fedakârlıkla bu açıdan benzeştiğini dile getirmiştir (Bedosky, 2005, s. 17).

Diğergamlık psikolojide pro-sosyal davranışlar kategorisinde yer almakta olup yardım ve işar davranışı arasında yer alan bir davranıştır. Dolayısıyla yardımın üzerinde, bir kimseyi değerine üstün tutmanın da hemen altında değerlendirilebilecek türden bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlığın boyutları arasında yer alan diğergamlık, örgütte çalışma disiplini içerisine girmeyi sağlayan, örgüt içerisinde iş görenin mesai arkadaşını düşünmesini ifade eden, örgütü bir bütün olarak kendi alanı olarak benimsemiş çalışanın sahip olacağı bir davranış türüdür. Diğergamlık fedakârlık olmayıp, kişinin içerisinde yer aldığı çalışma alanını benimsemesinin bir gereğidir. Örgütsel vatandaşlık noktasında kavramın gereği ise vatandaşlığın ifade ettiği anlamı karşılması adına diğergamlıkla benzer olması, diğer bir deyişle üyenin örgüte kendini ait hissetmesinin bir gereği olarak da özgeci davranışta bulunması gerekliliğidir (Yang ve Chao, 2016, s. 924).

1.1.4.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık kimi kaynaklarda üstün görev bilinciyle birlikte ele alınan, çalışanların ortak amaç doğrultusunda çalışma ortamında yüksek düzeyde çalışma bilincini korumaları, çalışmada verimliliği artırma noktasında biçimsel gereklilikleri işe karşı vicdan geliştirerek ortaya koymaları, örgütteki işlere olumlu katkı sağlamak amacıyla gönüllü şekilde inisiyatif almalarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle örgüte karşı vatandaşlık sorumluluğuyla hareket eden çalışan işe erken gelmek, işten geç ayrılmak, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınmak gibi özverili davranışlar geliştirerek işin gereklerine yönelik çalıştığında örgütsel vatandaşlığın vicdani boyutlarını da yerine getirmiş olacaktır (Yurdakul, 2018, s. 8).

1.1.4.3. Nezaket

Nezaket, toplumda kişiler arası ilişkileri yönlendiren, bireylerin birbirlerine karşı saygılı davranmalarının da gereği olan bir davranıştır. Örgütler farklı kişilik ve alışkanlıklardaki insanlardan meydana gelmektedir. Birden çok farklı karakterdeki kişinin aynı amaçla örgütlerde yer alması oldukça zordur. Bu zorluğun üstesinden gelinmesi için insanlar arası iletişimin kuvvetli ve yapıcı olması gereklidir. İletişimin yapıcılığını sağlayan unsurların başında da nezaket, nazik olma, nazik davranma gelmektedir (Yang ve Chao, 2016, s. 925).

1.1.4.4. Sivil Erdem

Erdem, diğer bir deyişle olgunluk her türlü eylemde bireyin davranışlarını yücelten, bireye ve içinde yer aldığı örgüte katkı sağlayan bir davranış özelliğidir. Erdemli bir birey davranışlarının sorumluluğunu üstlendiği gibi, aynı zamanda da her türlü olumsuz

koşula karşı anlayış gösterir, örgüte zarar verici şekilde davranmaz. Örgüt gelişimi adına oldukça önemli olan sivil erdem, örgütsel vatandaşlığın da gereği olan bir davranış biçimidir. Vatandaşlık bilinci anlamına da gelen sivil erdem, örgütü destekleyici çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının gereğinin ortaya konulmasıdır (Kaya, 1993, s. 280).

1.1.4.5. Centilmenlik

Centilmenlik, Türk Dil Kurumu (2021) tanımıyla kibar, görgülü ve ince olma durumunu ifade etmektedir (TDK, 2021). Toplumsal yaşamın bir kuralı olan centilmenlik, özellikle İngiliz toprak sahibi seçkinlerin en düşük rütbesine verilen bir isim olduğu için daha çok erkekler için kullanılmaktaydı. Kadınlar içinse centilmen yerine *kibar* terimi kullanılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında yer alan centilmenlik, kişinin örgüt içerisinde işler istediği gibi gitmediğinde veya var olan durumdan memnun olmadığında kişileri kırmadan, şikâyet etmeden, olumlu bir tutum içerisinde çalışmayı sürdürmesi, örgüt içerisinde çalışma ortamındaki sinerjiyi korumak adına çaba sarf etmesidir (Yurdakul, 2018, s. 8).

1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Temel Olan Bazı Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı Organ tarafından literatüre kazandırıldıktan sonra kavram üzerine yapılan çalışmalar gittikçe artmış ve kavramın boyutlarından, örgüte katkısına değin her konuda temel olacak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışmanın bu başlığı altında; Barnard, Roethlisber ve Dickinson, Katz ve Kahn, Blau (sosyal mübadele teorisi), Gouldner (karşılıklılık normu) çalışmalarına yer verilmiştir.

1.1.5.1 Barnard'ın Çalışması

Chester Barnard yönetim, yöneticilik, liderlik gibi kavramlar üzerine yaptığı derin analizlerle tanınan, aynı zamanda kendisi de bir yönetici olan fikir adamıdır. Barnard (1938) eserinde örgütlerin varlık amacını sorgulamış ve örgütleri ayakta tutan sebepleri, bu sebeplerin zaman içerisindeki değişimini, örgütün içte ve dışta değişen koşullara ayak uydurmasının gerekliliğini ele almış; örgüt yapısını birçok yönüyle incelemiştir. Ona göre bir örgütü ayakta tutan temel şey iş birliğidir. Örgüt çalışanları arasındaki iş birliği daima örgütün varlık amacını hatırlatır. Bu iş birliğinin gönüllü olması oldukça önemlidir. Elbette ki her örgütte çalışanların ücret, statü, ödüller gibi beklentileri vardır; ancak bu beklentilerin yanında örgütteki çalışma ortamına gönüllü katılımın olması manevi motivasyonu yüksek derecede etkileyecektir. Böylece kendi isteğiyle örgütte yer alan üyelerin örgüte daha fazla katkısı olacaktır (Barnard, 1938, s. 4).

Barnard, örgütlerdeki sıkı otoritenin örgüt motivasyonunu düşürdüğünü, bir süre sonra insanların örgüte olan bağlılığını azalttığını ve başarıyı olumsuz etkilediğini savunmaktadır. Ona göre örgüt çalışanlarının kendi rızaları ile kuracakları ilişkiler çok daha sağlıklıdır. Sevgi ve saygı ortamının hâkim olduğu bir örgütte uzun süreli başarı elde etme imkânı daha yüksektir. Örgütsel vatandaşlık davranışına giden yolda zoraki baskılar ve otokratik yönetim yerine gönüllü katılım olmalıdır (Barnard, 1938, s. 5-6).

1.1.5.2. Roethlisber ve Dickinson'un Çalışmaları

Roethlisberger ve Dickson (1939) örgütsel vatandaşlık çalışmalarına önemli katkı sağlamışlardır. Eserde bir örgütteki üç konu ele alınmıştır; biçimsel olmayan yapılar, iş birliği ve duygular. Araştırmacılara göre biçimsel olmayan yapılar özellikle küreselleşmeyle birlikte her örgütte bulunan düzeni ifade etmektedirler. Örgütteki çalışma düzeninde hiyerarşi olmaması her çalışanı örgüt içerisinde daha iyi bir noktaya gelme adına motive etmektedir. Bu noktada aslında biçimsel olmayan yapıların desteklenmesi gerekir. Bu desteği sağlayan ise iş birliğidir. Örgütlerdeki iş birliği

örgütün karmaşa içerisinde olmamasını, aksine amaca hizmet edecek şekilde bir çalışma düzeninde olmasını sağlamaktadır. İş birliğini sağlayan şey ise duygulardır. Örgüt üyelerinin birbirlerine saygılı olması, arkadaşlık kurmaları ve manevi bağı destekleyecek şekilde bir düzende olmaları örgütteki iş birliğini, özgür çalışma ortamını ve örgütsel amacı desteklemektedir (Roethlisberger ve Dickson, 1939, s. 405).

1.1.5.3. Gouldner ve Karşılıklılık Normu

Gouldner tarafından (1960) sosyal psikolojiye kazandırılan *karşılıklılık normu* kavramı sadece örgütsel vatandaşlık davranışı için değil, birçok sosyal alt planlı çalışma için ele alınan ve grup psikolojisini anlamaya yönelik olarak çalışmalara kaynaklık eden bir kavramdır. İngilizce literatürde sıklıkla *norm of reciprocity* olarak geçen karşılıklılık normu, bir grup içerisinde insanların birbirlerine yaptıkları fedakârlıkların bir karşılığı olması gerektiği varsayımı üzerine kuruludur. Teoriye göre her insan yaptığı – karşılıksız yaptığı- iyi bir davranış için içten içe bir karşılık bekler. Nitekim doğası gereği insan verdiği değeri almak ister. Özellikle yapılan fedakârlıklar karşılık bulduğunda insanı motive eder. Bir sosyal yapı içerisinde insanları bir arada tutan şey karşılıklı iyilikleridir. Aksi durumda insan yaptığı fedakârlığa karşılık göremediğinde zamanla karşısındaki kişiye kin besleyecektir. Sosyal hayatta bu durumun yaratacağı zarar bireysel çerçevede iken, bir örgüt içerisinde fedakârlıkların karşılığını bulamaması kişilerin karşılıklı ilişkilerinin zedelenmesi manasına gelir. Böylelikle aynı ortam içerisinde yaşanan huzursuzluk birlikteliği bozduğu gibi, yapılan işin de bir arada motive şekilde yapılmasını önler (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 184).

1.1.5.4. Blau'nun Çalışması ve Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, en eski sosyal davranış teorilerinden biri olup örgütsel davranışın nedenlerini sosyal ilişkilerle bağdaştıran bir teoridir. Bu teorinin öncüleri

Blau (1964), Emerson (1964) ve Homans (1962) gibi sosyologlardır. Bu sosyologlar örgütsel vatandaşlık davranışına sosyal psikoloji açısından bakmış, bu yönüyle de örgütlerin de dinamik birer yapısı olduğunu göz önüne alan çalışmalarla literatüre katkı sağlamışlardır. Bu teorinin temel varsayımı örgüt çalışanlarının sosyal beklentiler içerisinde belli ilişkiler kurduğu yönündedir. Diğer bir deyişle örgüt çalışanlarını bir arada tutan ortak amaçların yanında sosyal ilişkilerde saygı görme, arkadaşlık, dikkate alınma vb. türden duygular da onların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını destekleyicidir (Podsakoff vd., 2000, s. 517).

Sosyal mübadele teorisinde tarafların karşılıklı olarak birbirlerine iyilik yapmaları söz konusudur. İyiliği yapan taraf örgütün sürekliliğini göz önüne alarak kendisi de iyilik göreceğini düşünür. Örgütteki takım çalışması da bu düşünceyi zaman içerisinde gerçekçi kılar. Böylece örgütte dile getirilmeyen, ancak herkes tarafından kabul edilen, ihlal edildiğinde örgütteki birliğe zarar vereceği düşünülen gizli bir çıkar anlaşması oluşur. Bu anlaşma bireylere hizmet ettiği kadar, özellikle örgütün devamlılığına da hizmet eder (Podsakoff vd., 2000, s. 520).

1.1.5.5. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Örgütlerdeki açık sistem modeli üzerine 1966 yılında çalışmalar yapan Katz ve Kahn etkili örgütlerin çalışanlarına sosyal yönden katkıda bulduklarını, böylece çalışanlar arasında birlik sağlandığını savunmaktadırlar. Bu çalışmalarda örgütün dışarıdan olumlu bir imaja sahip olması için örgüt çalışanlarını ortak bir sistemde toplama, güvenilir performans göstergeleri temin etme, örgütsel yapıyı destekleyici çalışmalarda bulunmanın sağlanması gereklidir. Bu noktada örgütsel birliği sağlayıcı şey yine örgütün iç dinamiğidir. Örgüt lideri örgütün dışarıdan bir bütün olarak algılanması, iç yapıdan da başarıyı getirecek bir dayanışmaya sahip olması adına örgütsel yapıyı ayakta tutma çalışmalarında bulunmalıdır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 182).

1.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Günümüzde kurumların yönetilmesinde oldukça önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışı verimlilik artışı, girişimcilik, yeniliklere ayak uydurabilme, tüm çalışanların örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda hareket edebilmeleri için önemsenen ve örgütlere etkileriyle birlikte değerlendirilen bir davranış türüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerin bilinmesi, davranışın sonuçlarıyla birlikte doğru değerlendirilmesini sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, 180). Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışan özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler, lider davranışı üzerinden etki alanıyla birlikte ele alınacaktır.

1.1.6.1. Çalışan Özellikleri

Çalışanların bireysel özellikleri işe veya örgüte karşı geliştirdikleri duygularını etkilemektedir. Çalışanın ruh hali, dışa veya içe dönük eğilimleri, endişe ve kaygı durumları, problem çözme becerileri ve daha birçok husus çalışanların bir örgütte bağlılıklarını, örgütteki atmosferde çalışma durumlarını etkilemektedir. Ruh hali daima içe dönük, yalnızlığı seven, takım çalışmasından hoşlanmayan, endişe ve kaygı oranı yüksek, sosyal ortamlara uyum sağlayamayan bir bireyin çalışma ortamında mutlu olması ve kendini ortama ait hissetmesi oldukça zordur (Özdevecioğlu, 2003, s. 80).

Deluga (1994) yaptığı araştırmada sosyallik yönü yüksek, takım çalışmasına bağlı, bir arada ve iş birliği halinde çalışmaktan keyif duyan kişilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına yöneldiğini savunmuştur. Ona göre örgütsel vatandaşlık davranışı sosyallik yönü yüksek olan bir davranıştır. Dışa dönük ve iş birliği ile çalışmayı seven bireylerin örgütte bir diğerine ihtiyacı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeye olan eğilimi de artacaktır (Deluga, 1994, s. 317).

Çalışanların iş yaşamındaki tatminleri, motivasyon düzeyleri, moralleri ve örgüte inançlarının tam olması halinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu da yükselecek,

üye örgüte olan bağlılığıyla birlikte doğru davranış geliştirebilecektir. Özdevecioğlu (2003) iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen etmenlerden en önemlisi olduğunu söyler. Mutlu çalışanlar örgütün iyi vatandaşlarıdır. Bunu sağlayan faktörlerden biri de iş tatminidir. Yaptığı işte mutlu olan, işe karşı kendini sorumlu hisseden, işten şahsi anlamda verim alan kişilerin hem performansları yüksek olacaktır hem de örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya karşı gönüllü olacaklardır (Özdevecioğlu, 2003, s. 80).

1.1.6.2. Görev Özellikleri

Örgütlerde çalışılan görevin gerektirdiği sorumlulukları iş görenin karşılayabilmesi işe olan bağlılığını artırmaktadır. Örgütte her üyenin belli bir sorumluluğu bulunmaktadır. Görevin getirdiği bu sorumluluklar kişinin örgütteki varlığına hizmet etmektedir. Kişi bu sorumlulukları gerçekleştirebildiği ölçüde örgütte kabul görmekte ve örgütte varlık gösterebilmektedir. Diğer üyelerin de bir iş göreni aralarına kabul etmelerinin şartlarından biri de görev özellikleri ile uyuşacak şekilde örgüte hizmet etmesidir (Özdevecioğlu, 2003, s. 82).

İşe alım sürecinde örgütteki görev tanımı ile uyumlu şekilde çalışan, ancak daha sonra çeşitli faktörler sebebiyle örgüte uyum sağlayamayan, örgütte varlığını gerçekleştirme noktasında yetersiz kalan, işe karşı verimli olamayan kişilerin işle örtüşmemeleri işteki mevcut başarıyı düşürdüğü gibi örgüt içerisindeki iş birliğini de bozmaktadır. Kişinin işi gerçekleştirmeye karşı yeterli ilgiyi duymaması, takım çalışmasını istememesi, bireysel çalışma odaklı olması gibi çeşitli sebepler mevcut işindeki verimini etkilemektedir. Bu gibi durumlar kişinin görevini yerine getirememesine sebep olduğu gibi örgütsel vatandaşlığı da olumsuz etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı aidiyet isteyen bir davranıştır. Bu nedenle işe bağlılığı azalan bir bireyin, örgütsel vatandaşlık davranışının da zayıflayacağı söylenebilir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 188).

1.1.6.3. Örgütsel Özellikler

Bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden örgütsel faktörler; biçimsellik, esneklik, çalışan desteği, grup bağlılığı, liderden mekansal uzaklık, liderin kontrolü dışında gelişen ödüllendirme şeklinde sıralanabilir (Dede, 2019). Bu kavramlar örgüte disiplin sağladıkları gibi örgütsel vatandaşlık davranışına da disiplin getirmektedirler. MacKenzie ve arkadaşları, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden örgütsel faktörler arasında en önemlisinin lider ile örgüt üyeleri arasında kurulan ilişkiler olduğunu savunmuş, liderin sergilediği liderlik tarzının örgütsel vatandaşlığı etkilediğine kanaat getirmiştir (MacKenzie, 2001).

Bolino ve Turney (2003) örgütsel vatandaşlığa etki eden örgütsel özelliklerin başında örgütsel adaleti saymıştır. Araştırmacılara göre örgütsel adalet, biçimsel ve kişilerarası adalet olmak üzere ikiye ayrılan bir örgüt yargılamasıdır. Biçimsel adalet örgütte herhangi bir olumsuz davranışın cezalandırılması, olumlu davranışın ise ödüllendirilmesi gibi somut olarak görünürdeki olayların karşılığının alınmasını ifade ederken, kişiler arası adalet ise örgüt üyelerinin birbirleriyle ilişkilerindeki adaleti ifade etmektedir. Her ikisi de örgüt içinde kişinin kendini değerli hissetmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışına katkı sağlamaktadır. Örgüt tarafından desteklenme ve önemsenme olarak tanımlanan örgütsel destek, çalışanların yüksek seviyede vatandaşlık davranışları sergilemesini sağlamaktadır (Bolino ve Turney, 2003).

1.1.6.4. Liderlik Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderlik arasındaki en temel benzerlik işe gönülden bağlı olma noktasında gerçekleşmektedir. Örgütsel yaşamda iş tatmini, güven, sadakat vb. olumlu duygular içerisinde olan biri örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda beklenen verimi sağlayacaktır. Destekleyici bir liderlik, işgörenlerde ekstra çalışmalarını da beraberinde getirecek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edecektir (Bolino ve Turney, 2003).

Lider bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen kişidir. Bir kişinin yüksek adanmışlıkla birlikte gerçekleştirdiği büyük bir beceri türü olan ve yirmi birinci yüzyılda özellikle işletmelerin başarı sağlamasında payı büyük olduğu düşünülen liderlik, kendiliğinden oluşan veya kendiliğinden verim alınması beklenen bir yapıya sahip değildir. Lider doğuştan gelen liderlik özelliklerinin yanında çalıştığı ortamdan da feyz alan, işini seven, işe karşı adanmışlık geliştiren kişidir. Liderin çevresindeki insanları, diğer bir deyişle takipçilerini bir konuda etkilemesi ve onunla birlikte hareket etmeye yönlendirebilmesi için öncelikle liderin ilgili işe karşı inancı olmalı, işe manevi bağ ile bağlanmalıdır. Ücret, statü ve diğer maddi olanaklar iş görenlerin bir işte çalışmalarını etkilerken lider için aynı durum söz konusu değildir. Lider çalışanlara kıyasla karakteri ve yönetim becerisi ile bahsedilen maddi kaynaklara herhangi bir başka örgütte de kavuşacağını bildiği için çalıştığı işi seçerken bir başka kriter daha geliştirir: Manevi doyum. Liderin manevi doyum aldığı bir iş yerine olan bağlılığı aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek düzeyde olan bir lider, rol model olarak peşinden gelen kişileri de aynı şekilde etkileyebilecektir (Avcı, 2015, s. 17).

1.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri ve Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde hangi statüde olursa olsun her örgüt üyesini etkileyen, olası davranışlara yönlendirici etkisi olan bir örgütsel davranış türüdür. Bireylerin ve yöneticilerin performanslarına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının bu performanslar üzerinde büyük ölçüde etkisi olduğu gözlemlenir. Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışının etkileri üzerine yaptıkları çalışmada; örgütsel vatandaşlığın yöneticilerin genel performansına pozitif etki ettiği, her üyenin performans değerlendirmelerine katkıda bulunduğu, biçimsel rol davranışlarına ve bireysel değerlendirmelere etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı özellikle örgüt performansına yaptığı olumlu katkıyla bilinmektedir. Örgütteki etkililiği artıran, örgüt performansında sürekliliği sağlayan,

yetenek ve davranışların belirlenmesinde rol oynayan, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayan bir davranış türüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte büyük ölçüde uyum ve düzen getirmesiyle bilinmektedir (Avcı, 2015, s. 17).

Günümüz işletmeleri daha etkili ve verimli şekilde çalışmak adına çalışanlardan yüksek düzeyde verim elde etmeyi amaçlar. Bu nedenle de çalışanın işletme içerisindeki mutluluğu ve memnuniyeti oldukça önemsenir. Çalışanın geleneksel sistemden farklı olarak örgüt için bir değer ifade ettiği bu süreçte çalışanların istek ve beklentileri göz önüne alınır ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki etkin varlığı önemli hale gelir. Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı geliştikçe örgütün başarısı daha da artacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 189).

Örgütsel vatandaşlık davranışının etki ve sonuçlarının daha iyi anlaşılması için Organ'ın yapmış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları doğru şekilde değerlendirilmelidir. Organ örgütsel vatandaşlığın diğergamlık, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket gibi boyutları olduğundan bahsetmişti. Bir örgüt çalışanın bu boyutlarda pozitif gelişmelerle örgüte bağlılığının her geçen gün arttığı düşünüldüğünde örgüt ile üye arasındaki kurumsal bağ ortadan kalkacak, örgüt üye için daha değerli hale gelecektir. Diğer bir deyişle örgütteki sinerji artacak, kişi işini artık profesyonel bir iş olarak görmenin ötesinde işe karşı bağlılık geliştirecektir. Bu durum işin başarısını da daha fazla etkileyecektir (Avcı, 2015, s. 17).

1.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Ulusal Literatürdeki Çalışmalar

Küreselleşmeyle birlikte örgütlere ve örgütlerin çalışma sistemine yönelik artan çalışmalar belli kavramların geçmişe kıyasla daha fazla ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlıktır. Hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda son 10 yılda bu kavram üzerine akademik ilginin arttığı görülmektedir.

Ulusal çalışmalara bakıldığında YÖK'ün tez veri tabanında 1989 senesinden günümüze örgütsel vatandaşlık konusu üzerine 528 lisansüstü tezinin hazırlandığı görülmüştür.

Yüksek lisans ve doktora seviyesindeki bu tezler çoğunlukla örgütsel vatandaşlığın örgüte etkisini bir veya birkaç değişkenle birlikte ele alan çalışmalardır. Bu çalışmaların yanı sıra birçok makale ve süreli yayın çalışmaları da yapılmış ve yapılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde son yıllarda yapılan tez çalışmalarının birkaçına örnek olarak yer verilecektir.

Onaran (2020) çalışmasında istismarcı denetimin iş arkadaşlarına karşı kışkırtılmış kabalık, verimsiz iş davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. İş Talepleri-Kaynaklar Modeli ve Sosyal Mübadele Teorisi önermeleri doğrultusunda, çalışanların çalışma gruplarıyla özdeşleşmelerinin istismarcı denetim ve istismar arasındaki ilişkiyi yumuşatacağı öne sürülmüştür. İş arkadaşlarına yönelik kabalığın kışkırtılması ve kötüye kullanılan denetimin üretkenliğe aykırı iş davranışları ile bağlantısı ve taciz edici denetim ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağlantı, örgütsel kimlik tarafından kısmen aracılığı reddedeceğine yönelik kanının geliştirildiği çalışmada 519 beyaz yakalı ile görüşme yapılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çıkarılan en önemli sonuç, duygusal istismarın örgütsel vatandaşlığı olumsuz etkilediği yönündedir (Onaran, 2020).

Al Soud (2020) çalışmasında Batı Şeria'daki Filistin Üniversitesi'nde dönüşümcü liderliğin dört boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ele almıştır. Yapılan çalışmada 382 anket sonucu değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin, güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kanıtlanmıştır (Al Soud, 2020).

İnan (2020) çalışmasında iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmada kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarıcı şekilde bir anket formu düzenlenmiştir. Student-t Test ve Kruskal-Wallis testi ile yapılan değerlendirmeler sonucunda kavramların birbiriyle yüksek oranda ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İnan, 2020).

Motalebi (2020) çalışmasında cinsiyet, iş özellikleri, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki belirleyici rolünü araştırmıştır. Yapılan çalışmada Batı Azerbaycan Bölgesi Refah Örgütü'nün tüm çalışanlarına 2018 senesinde bir anket uygulanmıştır. Anket sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık,

özerklik ve ödeme sistemi değişkenlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Motalebi, 2020).

Abulghasem (2020) çalışmasında kültürel değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Karabük Üniversitesi'nde ve Trablus'ta faaliyet gösteren yükseköğretim düzeyindeki kolejlerde çalışan 733 idari personel üzerinde yapılan çalışma sonucunda kültürel boyutlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında zayıf ve / veya orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Abulghasem, 2020).

Dizer (2020) çalışmasında örgütsel adalet, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İstanbul'da bankacılık ve finans sektöründe çalışan 176 çalışan üzerinde yapılan çalışma sonucunda örgütsel adalet boyutlarının, yöneticiye güvenin aracılık rolüyle örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Dizer, 2020).

Çakar (2020) çalışmasında örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü araştırmış ve Antalya'da konaklama işletmelerinde 19 işletmede çalışanlara anket uygulamıştır. Yapılan anket çalışmasının sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından olan duygusal çelişki ve duygusal çabanın, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çakar, 2020).

Anduse (2020) çalışmasında İŞKUR'da görev yapan 433 iş ve meslek danışmanına anket uygulamıştır. Yapılan çalışmayla kişilik özellikleri, denetim odağı ve etik ideoloji alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Anduse, 2020).

Tecimen (2020) çalışmasında Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 495 iş görene bir anket çalışması uygulamış ve bu çalışma sonucunda yöneticiye duyulan güven ile işe bağlılığı gösteren işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticiye duyulan güven ile açıklanabileceğine kanaat getirilmiştir (Tecimen, 2020).

Yılmaz (2012) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve kültürel uyum arasındaki ilişkide mutluluğun rolünü incelemiştir. İlgili çalışma kapsamında bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı ile kültürel uyum davranışı gösteren bireylerin ortak gruba dâhil oldukları varsayılmış, bu doğrultuda örgütte mutlu olan, işini ve çalışma ortamını seven bireylerin daha hızlı şekilde örgüte bağlılık gösterdiklerini savunmuştur. Çalışma kapsamında farklı sektörlerde çalışan 258 çalışana anket çalışması uygulanmış, çalışma sonucunda kültürel uyum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide genel mutluluğun ara değişken rolü kısmen desteklenmiş, kültürel uyum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kurumda çalışan mutluluğunun ara değişken rolü ise desteklenmiştir (Yılmaz, 2012).

Artan (2009) çalışmasında çalışan bireylerin birçok amaç için çalışabileceğini, bu amaçlardan birkaçının örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilişkilendirilebileceğini göz önüne almıştır. Bu tez çalışması kapsamında yapılan araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının kendi potansiyelini kullanma, sosyalleşme, kendini var etme gibi çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Artan, 2009).

Ertenü (2008) çalışmasında günlük yönetim uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu araştırma çok şubeli bir Türk bankasında gerçekleştirilmiş olup 18 iş günü boyunca 30 şube çalışanlarının hikâyeleri not alınmış, günlük yönetim uygulamalarından duyulan memnuniyet ve yöneticilerin tavrının kişileri ne şekilde etkilediğine yönelik araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin çalışanlara yönelik güçlendirici davranışlarının çalışanları motive ettiği, kaba ve olumsuz davranışların ise örgütten soğuttuğu gözlemlenmiştir. Çalışanlar yöneticilerin davranışlarından yola çıkarak örgüte karşı tavır takınmakta, kendilerini bu çerçevede örgütle ilişkilendirmektedirler (Ertenü, 2008).

Çalışmanın bu bölümünde önce liderlik kavramına ve lider ile yönetici ayrımına değinilecektir. Daha sonra liderlik teorileri ana hatları ile ele alınıp çalışmanın konusu olan kendi kendine liderlik üzerinde durulacaktır.

1.2. LİDERLİK

Çeşitli kaynaklarda önderlik olarak da geçen liderlik, küreselleşmeyle birlikte rekabetin arttığı günümüz dünyasında en sık kullanılan kavramların başında gelmektedir. Gerek gündelik yaşamda kullanılması gerekse çeşitli disiplin alanlarında kullanılması kavrama ilişkin kesin bir tanımlama yapmanın da zor olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte liderliğin her disiplin alanının amaç ve sınırları dâhilinde tanımlanabilen bir kavram olduğu da bir gerçektir (Barbuto, 2005, s. 26).

Liderliğe ilişkin yapılan tanımlamalar, liderin tek başına bir insan üzerinden tanımlanamayacağını, birkaç insan kümesi veya örgüt içerisinde tanımlanmasının mantıksal olarak doğru ve mümkün olacağını göstermiştir. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde veya kümelenmiş insan toplulukları içerisinde benimsediği fikir ve davranışlarla ön plana çıkan, insanları yönlendiren, onları belli şekilde davranmaya teşvik eden kişiye *lider* denilmektedir. Bir başka deyişle lider, diğer insanları yönlendiren kişidir. Bu yönlendirme diğer insanları gelişigüzel etki altında bırakma fikrinden farklı olarak, bir amaç doğrultusunda lider olan kişinin görüşleriyle amaca yaklaşmayı sağlaması, diğer insanları vizyon ve bakış açısıyla amaca yönelik ilerleme yolunda ikna etmesiyle ilgilidir. Lider bu noktada hem yönlendirici hem de birleştirici ve arabulucu da olabilmektedir. Nawafah ve arkadaşları (2020) lider ve grubuna yönelik yapılacak bir incelemede, grup davranışının doğrudan lider ile özdeşleştirileceğinden bahsetmiştir. Grubun beyin gücü olan lider, etki mekanizmasıyla grup üyelerini önce ruhsal etki altında bırakmakta, ardından bu etki grup üyelerinin davranışlarına yansımaktadır. Bu nedenle bir grubun davranışları doğrudan liderin etki mekanizmasıyla da ilişkilendirilmektedir (Nawafah vd., 2020, s. 3304).

1.2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Örgütlerin çalışma disiplininde oldukça önemli bir yer edinen liderler, günümüzde üzerine çalışmaların yapıldığı, rekabet dünyasının yönlendirici gücüdürler. Liderleri

kalıplara dâhil etmek kadar tanımlamak da oldukça zordur. Bu nedenle çalışmanın bu bölümü, lider ve liderlik kavramına farklı bakış açısı ve tanımlamalar getiren kaynaklarla desteklenecektir. Türk Dil Kurumu'nun (2021) tanımına göre lider, *şef-önder* manasına gelirken, liderlik ise bu tanımlamadan yola çıkarak önderlik şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2021, s. 651).

Erdoğruca (2011) yapmış olduğu çalışmada Bernard, Ogawa ve Bossert, Burns, Pagonis ve Shfritz' e ait liderlik tanımlamalarını ele almıştır. Liderlik, Bernard'a göre grupta bulunan üyelerin istek ve ihtiyaçlarına göre gelişmekte iken Ogawa ve Bossert'e göre ise örgüt üyelerinin içinde oldukları olaylara ve karşılıklı etkileşimlerine dayanarak gelişmektedir. Bunların yanı sıra Burns ise liderliği izleyenlerini harekete geçirmek olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamadaki harekete geçirmeyi sağlayan esas nokta siyasal ya da ekonomik güce benzeyen farklı araçlarla belirlenen amaçlardır. Pagonis'in liderlik tanımlamasında da tıpkı Burns'un tanımlamasındaki gibi amaca yer verilmiştir. Ek olarak Pagonis, liderliği önemli kılan özelliklerden birinin de hedefe ulaşma sürecinde birbiri ile bütünleşen davranışlar olduğunu belirtmiştir. Shfritz ise gruptaki etkileşim sürecini liderlik olarak tanımlamaktadır. Lider ise bu süreçteki itekleyici güçtür (Erdoğruca, 2011, s. 1-2).

Bowdish ve arkadaşları (2021) çeşitli gruplarda liderlik yapan kişilerle görüşme sağlamış ve bu kişilerin liderliğe bakış açısını raporlamışlardır. Çalışmadan alınan yanıtlara göre kişiler liderliği iletişim, sahip olduğun gücü belirleme, insan olgusunu yönetme, yapılamayanı yapılabilir kılma, düşünülmez olanı gerçekleştirme, araştırmada denge sağlama, takım çalışmasını yönetme, iş birliğine teşvik etme, insan gücünü değerlendirme gibi sebeplerde avantaj sağlayan bir unsur olarak görmektedirler (Bowdish vd., 2021).

Liderliğe ilişkin yapılan birkaç tanım aşağıda verilmiştir:

“İnsanları zor kullanmadan belli yöne hareket ettirme kabiliyetidir” (Barbuto, 2005, s. 26).

“Sahip olduğu kişisel yeteneklerle birlikte problemleri gerçekçi bir gözle gören, örgüt içerisindeki oluşumu problemleri çözmeye yönelik doğru şekilde yönlendiren, alternatif çözüm önerileri geliştiren kişilerin özellikleridir” (Bass, 1990, s. 1).

“Örgütün kültürel, ekonomik, sosyal ve diğer bütün unsurlarını göz önüne alarak ortak bir algı dayanağı ile amaçların gerçekleşmesi adına yönlendirici olan iletişim yeteneğidir” (Burns, 1978, s. 2).

Liderliğe bakış açısının yıllara bağlı olarak değişimi, liderlik üzerine yapılan çalışmaların da 2000'lere doğru artmasıyla olmuştur. Tablo 2'de liderlik tanımlamalarının 1920'lerden başlayan ve günümüze değin gelen süreçteki değişimi örneklerle gösterilmiştir (Al, 2002, s. 25).

Tablo 2. Liderlik Tanımlamalarının Yıllara Bağlı Olarak Değişimi

ÇALIŞMA	TANIMLAMA
Munson (1921)	Sosyal hareket ekseninde öne çıkan birey anlayışı
Bundel (1930)	İkna ile birlikte bireyi yönlendirme yeteneği
Copeland (1942)	Duygusal, zihinsel ve fiziki olarak bireyi etkileme yeteneği
Stogdill (1950)	Bir amaç doğrultusunda grup üyelerinin yönlendirilmesi
Massarik and Weschler (1961)	Bir amaç doğrultusunda amaca ulaşma hedefindeki diğer bireylerle iletişim kurma süreci
Burns (1978)	Politik, ekonomik ve diğer değerler çerçevesinde bireyi harekete geçirme süreci
Rauch and Behling (1984)	Bir amaç etrafında birey davranışlarını etkileme süreci
Norris (1990)	Sezgisel ve analitik düşünceyi kullanmak suretiyle bireyin üretkenliğini yönetme
Pagonis (1992)	Birbiriyle bütünleşen aktif davranışlar çerçevesinde bireyi etkileme sanatı
Koçel (1999)	Kişisel ve grupsal amaçları gerçekleştirme noktasında bireylerin yönlendirilmesi süreci
Eren (2001)	Bir grup bireyi belirli amaçlar etrafında toplamak ve bu amaçları nihai hedefe ulaştırmak maksadı ile bireyleri yönlendirme
Ölçek (2008)	Kabul görmüş amaçlara göre, yapılması planlanan değişiklikler için lider/izleyici arasında mevcut olan karşılıklı etkileşim

Kaynak: Al, M. (2020). Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkisi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yapılan tüm tanımlamalar liderliğin örgüt üyeleri üzerindeki etkin yönlendirici gücünü ortaya koymaktadır. Bu durum da liderin tanımlanmasında örgüt üyelerinin önemini açığa çıkarmakta, örgüt üyelerinin varlığıyla birlikte liderin varlığının tasdik edileceğini göstermektedir (Al, 2020, s. 25).

Yılmaz tüm liderlik tanımlamalarında ortak olarak belirtilmesi gereken kavramlar olduğunu söylemiştir. Bu kavramlar *amaç, lider, izleyenler (üye) ve ortam* şeklindedir (Yılmaz, 2011, s. 8):

- *Amaç*: Lideri de içine alan üyeler kümesinin bir arada bulunma amacını ifade etmektedir. Bu amaç, ilgi ve gereksinimler bütünü olarak örgütün de varlık amacını açıklamaktadır.
- *Lider*: Örgüt içerisinde etkin mekanizma olan lider, izleyenleri yönlendiren ve onları bir amaç doğrultusunda etkileyen kişidir.
- *İzleyenler (Üye)*: Liderin yaptığı etkiyi kabul eden, örgütün lider dışında kalan üyeleridir.
- *Ortam*: Lider ve üyeleri içine alan örgüt ortamıdır.

Yılmaz'ın (2011) bahsetmiş olduğu dört ögenin bir araya gelmesiyle tatminkâr bir liderlik tanımı yapılabilmektedir. Nitekim lider olma vasfı için temel bir örgüt, üyeler ve amaç varlığının olması gerekmektedir. Yılmaz'a göre liderlik ancak bu öğelerin birlikteliğiyle ön plana çıkmakta ve tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2011, s. 8).

Sharma ve Jain (2013) ise liderliğin tanımlanmasında dört unsurun ön plana çıktığını savunmuşlardır. Bunlar; lider, takipçileri (izleyenleri), iletişim ve durumdur. Lider, başarılı olmak için takipçileri ikna etmesi gereken kişidir. Takipçiler ise liderin varlığı çerçevesinde ortak amaç uğruna bir araya gelen insanlardır. Lider ve takipçilerinin, mevcut durumda lideri kabullenerek bir ilişki içerisine dâhil olmaları durumu ise ancak iletişimle mümkündür. Dolayısıyla liderlik; mevcut durum içerisindeki lider ve takipçilerinin iletişim rızasıyla kurdukları bir amaç birliği olarak tanımlanabilmektedir (Sharma ve Jain, 2013, s. 310).

Erdoğan (2004) ise liderliğin tanımlanmasında entelektüel özellikler, karakter özellikleri ve sosyal özelliklerin ön plana çıktığını söylemiş, bu özellikler üzerinden ancak ideal bir lider tanımı yapılabileceğinden bahsetmiştir. Entelektüel özellikler arasında, farklı düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz, sentez, sezgi gücü, muhakeme yapabilme yeteneği bulunmaktadır. Karakter özellikleri olarak uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik yer alırken, sosyal özellikler olarak ise dış

görünüm, gruba hitap edebilme, iş disiplini gibi özellikler yer almaktadır (Erdoğan, 2004, s. 24).

Gruplar üzerinde gücün etkili kullanılması gerekliliği neticesinde liderlik kavramı doğmuştur. Bu yüzden ki güç, liderlik tanımlamalarında vurgu yapılan bir kavramdır. Liderlik kavramının tanımlamasını gücün beş farklı kaynağında temellendiren Yukl (2002) bu kaynakları uzmanlığın gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve son olarak yasal güç (yetki, otorite, biçimsel güç) olarak belirtmektedir. Örgüt içerisinde hiyerarşik pozisyona sahip bir lider takipçileri üstündeki etkisinde takipçilerinin kabullendiği yasal gücü kullanmaktadır. Bu güç, grup üyelerinin ortak düşüncelerine dayanarak gruptaki bir bireyi lider pozisyonuna getirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Liderler, düşüncelerini grup üyelerine özümsetme hususunda gruba iki ana güç uygular. Bu güçler; zorlayıcı güç ve ödüllendirici güçtür. Zorlayıcı güç, liderin grup üyelerine düşünce ve isteklerini zorla benimsetme sürecinde kullandığı güç iken ödüllendirici güç ise grup üyelerini takdir etme sürecinde kullandığı güçtür. Bu iki gücün yanı sıra liderin bulunduğu pozisyondan doğan karizmatik güç ve uzmanlığın gücü de bulunmaktadır. Bu iki güç sayesinde lider, grubu etkisi altına alır. Bunların sonucunda lider, bulunduğu konumun getirdiği güç ile ortak hedefler doğrultusunda grubu etkisi altına alan bireydir (Yukl, 2002; akt. Korkmaz, 2020, s. 5).

1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik yönlendirici gücüyle ön plana çıkan bir kavramdır. Bu nedenle lider, diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olmalı ve bu özellikleriyle ortak amaca hizmet eden insanları yönlendirebilmelidir. Bass, başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Bass, 1990, s. 10-11):

- Başarılı bir lider öz güven sahibi olmalı ve kendisini her ortamda doğru şekilde ifade ederek güveniyle ön plana çıkmalıdır. Kendisi öz güvenli olduğu kadar, yönlendirdiği grubun da öz güvenli olmasını sağlamalı, kişilere kendilerini ifade edebilme olanağı tanımalıdır.

- Liderler, hızlı ve etkili karar alabilmeli, aynı zamanda kriz dönemlerinde aldıkları karar ile örgütü doğru şekilde yönlendirebilmelidirler.
- Liderler; kararlı, sorumlu ve sosyal uyum becerisi yüksek kişiler olmalıdırlar. Farklı ortamlarda kısa süre içerisinde liderlik özelliklerini sergileyebilmeli, öz güvenleriyle dikkat çekebilmelidirler.
- Başarılı bir liderin en önemli özelliklerinden biri de iletişim gücünün yüksek olmasıdır. Örgüt içerisinde her üye ile sağlıklı iletişim kurabilmeli, üyeleri tanıma amacıyla doğru sorular sorabilmelidirler. Liderliğin rızaya dayalı onayı adına sağlıklı iletişim kurulması oldukça önemlidir.
- Başarılı bir lider dengeli ve tutarlı kişilik yapısına sahip olmalı, insanlar arasındaki ilişkileriyle ve davranışlarıyla bir düzen kurmalıdır.
- Lider; ön yargıdan uzak, eleştiri ve karşıt düşüncelere açık olmalıdır. Başarılı bir lider örgüt içerisinde her insanın deneyim ve bilgisiyle farklı bir dünya olduğunu bilmeli, ön yargı içeren görüşlere hoşgörülü olmalı, farklı görüş ve eleştirileri dinleyerek örgütün kalkınması adına çaba harcamalıdır.
- Liderler iyi bir araştırmacı ve gözlemci olmalıdırlar. Lider sadece örgüt bireylerini yönetmemekte, aynı zamanda örgüt amacına ilişkin çalışma disiplini de yönetmektedirler. Bu nedenle lider sürekli yenilikler peşinde koşan, araştırmalarıyla örgüte katkıda bulunmayı hedefleyen, yenilik ve başarıya dair her türlü durumu araştıran ve gözlemleyen bir yapıda olmalıdırlar.

Columbia Üniversitesi'nde 1988 senesinde yapılan bir araştırmaya göre ise yirmi birinci yüzyılda bir liderde bulunması gereken dört temel özellik ortaya konmuştur. Bunlardan birincisi strateji yapabilme becerisi, ikincisi pazarlama ve satış becerisi, üçüncüsü insan kaynakları yönetimi becerisi ve dördüncüsü ise müzakere becerisidir. İyi bir lider, bilhassa rekabet ortamında hem örgüt amacına hem de insan ilişkilerine odaklanabilmeli; yönetim gücü ile ileriye yönelik stratejiler yaparak var olan ortamı ve geleceği yönlendirebilmelidir (Canbolat, 2016, s. 5).

Her disiplinin içinde barındırdığı yönetim kavramı, özellikle günümüzde kâr amacı güdüp gütmeye bakılmaksızın örgütlerde kullanılan bir terimdir. Yönetim kavramının ortaya çıkışı oldukça eski tarihlere dayanmaktadır (Bass, 1990, s. 12).

Sokrates'ten bugüne kadar gelen kaynaklar, insanların olduğu her ortamda yönetimden de bahsedileceğini belirtmektedirler. Özellikle devlet kavramının ortaya çıkmasına yönelik oluşturulan teoriler, yönetimin ne denli eski bir kavram olduğunu kanıtlamaktadır. Örgütlerde yönetimin sorumluluğu yöneticilere aittir. Hem büyük gruplarda hem de sayısı iki ve ikinin üzerinde kişi sayısı olan küçük gruplarda grubu yönlendiren ve yöneten birey yöneticidir. Her topluluğun mutlaka bir yöneticisi bulunmalıdır. Karar alma sorumluluğunun merkez kişisi yöneticidir. Yöneticiye sahip olmayan grupların fikir ayrılıkları sebebiyle hatalı kararlar almaları kaçınılmazdır (Bass, 1990, s. 12).

Türkçede yönetme ya da sevk gibi sözcüklerle beraber kullanılan *yönetici* kavramı yönetme faaliyetindeki etkili işleyişi sağlayan faktör olarak da tanımlanabilmektedir. Diğerleri aracılığıyla işin bitirilmesi anlamına gelen yönetici kavramı, bunlarla birlikte yöneticilerin iş tanımlarına da karşılık gelmektedir. Yöneticiler, örgüt hedeflerini başarabilmek amacıyla insani ve maddi kaynakları organize eden ve bunları yöneten bireylerdir. Yöneticilerin esas hedefi, örgütlerinin amaçlarını doğru bir şekilde benimsemektir. Bununla birlikte çalışanları ile sahip oldukları imkânlar dâhilinde belirledikleri örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yöneticiden esas beklenen, sorumluluğundaki görevleri, idari görevinin gereğince liderlik özellikleriyle gerçekleştirmesidir (Canbolat, 2016, s. 5).

Datar, Garvin ve Knoop (2008) bir yöneticinin de kısmen liderlik niteliklerine sahip olması gerektiğini vurgulamış, yöneticide olması gereken liderlik niteliklerini şu şekilde sıralamıştır (Datar, Garvin ve Knoop, 2008, s. 308):

- Yöneticiler de liderler gibi örgüt amacını doğru şekilde kavramalı, bu amaca uygun şekilde örgütün yönlendirilmesi adına çalışmalıdırlar.
- Yöneticiler de örgüt üyelerini anlama ve değerlendirme yeteneğine sahip olmalı, hangi örgüt üyesinin hangi işte daha başarılı şekilde görev alacağını bilerek, örgüt üyelerini yönlendirmelidirler.
- Yöneticiler örgüt içi ilişkileri düzenleyebilmeli, örgütte karşılıklı güven ve saygıyla birlikte çalışılmasını sağlamalıdırlar.
- Yöneticiler örgütte demokratik bir ortam kurulmasını sağlamalı, katılımcılara yönelik karar mekanizmasını geliştirebilmelidirler.

Yönetici ve lidere yönelik yapılan tanımlamaların benzerliği, her iki kişinin de aynı kişi olup olmadığının karşılaştırılmasına sebebiyet vermiştir. Bu noktada yönetici ile lider arasındaki farklara değinmek gereklidir. Liderlik kavram olarak yöneticilikle karıştırılsa da bu iki kavram arasında fark vardır. Lider toplumun içinden çıkan, sahip olduğu özelliklerle bir grubu yönlendirme gücünde olan kişidir. Yönetici ise liderden farklı olarak yönetme adına bir pozisyona getirilen, ancak liderlik özelliklerine sahip olup olmaması yönünden bir zorunluluğa sahip olmayan kişidir. Dolayısıyla örgütsel hiyerarşi içerisinde bir pozisyonu olan herkes yönetici olabilir, ancak herkes lider olacak özellikte değildir (Bass, 1990, s. 12).

Lider, diğer bireyleri barındıran bir grupta yönlendirme yapabilen, bu yönlendirmeyi de belirlediği amaçlara ulaşmak için kullanan kişidir. Yönetici ise liderin aksine daha önceden kararlaştırılan hedeflere ulaşma yolunda grubu yönlendirmektedir. Yöneticinin sahip olduğu yönlendirici güç, örgütün kaynakları ve planları yönünde olmaktadır. Liderler yaratıcılık ve problem çözme yeteneklerini özgürce kullanabilirken yöneticiler belirli sınırlar içerisinde kendilerine verilmiş olan yetkiyi kullanabilirler (Burns, 1978, s. 5).

Lider sosyal anlamda kuvvetli, yüksek öz güven sahibi, analitik düşünme kabiliyeti olan, çabuk karar alabilen ve aldığı kararı uygulayabilen, ikna etmede başarılı, eylemlerinde bağımsızca hareket eden, otoritesi güçlü bireydir. Liderlerin kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden biri de karizmalarıdır. Liderler, yapmış oldukları çalışmalarda faaliyetlerini zorunluluktan ziyade gönüllülükle gerçekleştirirler. İşe dair sürekli heyecan duyar ve daima sonraki adımı düşünürler. Yöneticiler ise içinde buldukları grupta kendilerine atanan yöneticilik görevini yapmak için çalışırlar. Bir örgütte yöneticiyi diğerlerinden ayıran temel özellik, yöneticiye verilmiş olan yetkinin genişliğidir. Yönetici görevini yapmanın, lider ise ona verilen görevden ziyade kendi isteğini yapıyor olmanın motivasyonunu yaşayan kişidir (Bass, 1990, s. 12).

Liderler ileri görüşlü, vizyon sahibi özellikleri olan ve bu özellikleri sayesinde soyut düşünebilme kabiliyeti yüksek bireylerdir. Lider sürekli olarak geleceğe yönelik, hedeflerine dair hayaller kurmakta ve bu hayallere ulaşmak için planlamalar organize etmektedir. Liderin aksine yönetici ise kendisine verilen yetki doğrultusunda görev ve projeleri yapmakla yükümlendirilen, örgütün içerisinde de pasif amaçlar ile ilgilenmesi

gerekli olan kişidir. Yönetici bulunduğu ortamı organize edip yönetim ile ilgilenir; genellikle bugüne dair planlamalar yapar, geleceğe yön vermek ve örgüt stratejilerini gelecek noktasında belirlemek daha çok lidere has bir özelliktir (Burns, 1978, s. 5).

Tablo 3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Yöneticidir.	Yenilikçidir.
Düzeni sürdürür.	Farklılık yaratır.
Koruyucudur.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapı merkezlidir.	Birey merkezlidir.
Kısa süreli bakış açısına sahiptir.	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
Alt yönetsel kademeye bakmaktadır.	Çevreye yönelik bakış açısına sahiptir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapandır.
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendirir.
Yerleşik normlara uygun personel anlayışı ile hareket eder.	Kendi kendisine personeldir.

Kaynak: Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper ve Row Publishers.

Lider ve yöneticiye yönelik yapılan karşılaştırmada liderin daha çok geleceğe yönelik olduğu, yöneticilerin ise örgütü mevcut amaçlar ışığında yönettiği göz önüne alınmaktadır. Bu noktada lider yön belirleyen, vizyoner ve geleceğe yönelik bir kişilik olurken, yönetici ise yönetsel amaçlar doğrultusunda güne bağlı olarak hedefleri gerçekleştirme adına çalışandır. Erçetin (2000) lider ve yöneticiyi şu şekilde karşılaştırmaktadır (Erçetin, 2000, s. 12-13):

- Liderler kişileri ve aktif tutumları belirlerken, yöneticiler kişisel olmayan ancak yönetime dâhil olan amaçları belirlerler.
- Liderler olabirlik üzerine çalışır, gerekliliğe inanarak adım atarlar; oysa yöneticiler işlerini insan ve madde kaynaklarını birleştiren karar alma ve uygulamaya yönelik şekilde görürler.
- Liderler yeni değerler yaratıp bu değerler üzerinden ilerlerler; yöneticiler ise var olan değerleri benimseyerek, bunları esnek taktikler üzerinden kullanırlar.
- Risk almak, coşku yaratmak, yaratıcı fikirlerle ilerlemek liderlerin temel amacıdır. Yöneticiler ise var olanı koruma içgüdüğü ile hareket ederler. Bu nedenle risk almazlar.

- Yöneticilerin seçenekleri kısıtlıdır. Nitekim kısıtlı kaynaklarla çalışarak örgütteki amaca hizmet ederler; liderler ise yeni seçenekler geliştirir ve örgütü de bu seçenekler üzerinden büyütme hedefi ile çaba harcarlar.

İşletmelerin günümüzde çalışmalarını aynı seviyede sürdürmeleri geçmişte olduğu kadar basit değildir. Rekabet ortamı ve devamlı değişiklik gösteren çevre şartlarına uyum sağlamak ve işletmelerin devamlılığını sağlamak için daima bir değişim ve gelişim gerekmektedir. Bu durum tüm işletmelerin iyi bir plana ve bu planı gerçekleştirebilecek yöneticilere ihtiyaç duyduğunu gösterir. Bu bağlamda yöneticiler, işletmelerinin karşılaşılabilecekleri tüm durumlara uyum sağlayabilecek biçimde yönetim göstermelidirler. Bu durum da stratejik yönetime vurgu yapmaktadır. İşletmelerin kısa vadede yaptıkları planlar, onların stratejik yönetim yoluyla uzun vadede kendilerini garantiye almalarına ve işletmelerini geleceğe taşımalarına fırsat sunmaktadır. İşletmenin zayıf ve güçlü yönleri ile çevredeki tehdit ve fırsatları ortaya çıkarmak, işletmeyi hedeflenen seviyede tutmak ve öngörülemeyen rekabet ortamında işletmenin nasıl ayakta durabileceğini hesaplamak stratejik yönetimin kısa vadedeki önemleri arasındadır. Bazı araştırmacılara göre stratejik yönetimin yönetici tarafından yapılması yerine bir lider tarafından yapılması daha uygundur. Strateji kurma, plan oluşturma, uzun vadede oluşturulan planın örgüte katkı sağlaması için çabalama, yalnızca başarılı bir liderin altından kalkabileceği bir yönetim şeklidir (Tortop vd., 1993, s. 16).

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda liderlikle ilgili teorilere ana hatları ile yer verilmiştir.

1.2.3. Liderlikte Geleneksel Teoriler

Liderliğin tarihine bakıldığında 1800'lerin sonlarından itibaren gerek tarihi kaynaklarda gerekse çeşitli efsanevi yazınlar içerisinde lider olgusu üzerine kriter belirten ilk çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmalar, 1930'lu senelere kadar liderliğin gücün kontrol altına alınması ve merkezileştirilmesi üzerine etkisini incelemiş, liderliği *büyük adamlar teorisi* olarak ele almıştır. Bu yıllarda gerek psikolojik testlerin yeterince

gelişmemiş olması, gerekse toplumların liderlere yönelik yükledikleri anlam sebebiyle lider, gizemli özellikleriyle ön plana çıkan ve başarıdan sorumlu olarak gösterilen kişiydi; ancak 1930'lardan itibaren lider olgusu farklı özellikleriyle ele alınmaya başlanmıştır. 1930-1940 seneleri arasında ortaya çıkan *özellikler teorisi* kapasite, başarı, sorumluluk, katılım dâhil olmak üzere birçok özelliğin liderde bulunması gerektiğini, bu nedenle lider olacak olan kişinin özellikleriyle kendini göstereceğine yöneliktir. 1940'ların sonlarında araştırmacılar, bireylerin neden belirli bir lideri takip etmeye motive olduklarına, grupların ve örgütlerin rolüne daha fazla odaklanarak daha fazla psikanalitik teoriler ortaya koymuş böylece özellikler teorisi etkisini yitirmeye başlamıştır. 1950'lerden sonra ön plana çıkan *davranışsal liderlik teorisi*, insanların bir bireyi neden lider kabul ettiğine yönelik liderlik davranışlarını araştırmaya yöneliktir. Bu yaklaşıma göre kişiler, liderin davranışlarından etkileniyor ve bu etkiyle birlikte motive olarak onların çalışma ağına dâhil oluyorlardı. 1970'lerde ise sosyal psikolojiden, örgütsel davranış ve yönetim bilimine doğru bir kayma olmuş, görüşler daha çok yönetsel alanla ilişkilendirilerek ele alınmaya başlanmıştır. Bu noktada geliştirilen *durumsal teoriler*, lideri var eden tüm hususların ortam ve koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanmıştır (Klingborg vd., 2006, s. 280-281).

1.2.3.1.Özellikler Teorisi

Liderlikteki geleneksel yaklaşımlar arasında yer alan *özellikler teorisi*, diğer bir adıyla *kişisel liderlik teorisi*, 1940'ların sonuna kadar etkili olmuş bir düşünce sistemidir. İlk dönem teorisyenlerine göre liderlik kalıtımsaldır ve ailede lider olan kişi, liderlik özellikleri olan öz güven, yönetme becerisi, analitik düşünme ve strateji yapabilme yeteneği gibi özelliklerle dünyaya gelir. Fizyolojik olarak da uzun boylu, güçlü görünüme sahip olan bu kişiler kalıtımsal olarak lider olma vasfı ile doğmuşlardır. Bu kişiler konuşurken yüksek sesle konuşur, sosyo-ekonomik olarak varlıklı bir ailede dünyaya gelir, tanınmış, saygın ve statü sahibi bireyler olurlar. Bu nedenle lider olmaları, doğuştan onlara bahşedilmiş bir özellik gibidir (Burns, 1978, s. 8).

Daft (1991) özellikler teorisine bağlı olarak Tablo 4'te gösterildiği gibi bir liderin taşınması gereken spesifik özellikler olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 4. Daft'a Göre Bir Liderde Olması Gereken Özellikler

Fiziksel Özellikler	Zekâ ve Yetenek	Kişilik	İş ile İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Enerji ve aktif olma	Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik	Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış	Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma	İş birliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet

Kaynak: Daft, R. L. (1991). *Management*. London: The Dryden Press.

1920-1950 seneleri arasında yapılan psikolojik testler, kimi insanların doğal lider olduğu, yani dünyaya lider ruhlu olarak geldikleri, bu nedenle karakter ve huylarıyla liderliğe uygun şekilde donatıldığı yönünde sonuçlar vermiştir. Özellikler teorisi, bu bakış açısıyla birlikte lider kişilerin doğuştan bu özelliklerle donatıldığını, sonradan lider olamayacağını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre bir lider doğuştan enerjik ve aktif olmalı, zekâ ve yeteneği keskin şekilde belirgin olmalı, açık sözlü ve dürüst olmalı, başarma duygusu ile hareket etmeli ve sosyal katılım yönü yüksek olmalıdır. Özellikler teorisi çerçevesinde doğuştan içe kapanık, kendini ifade etmede güçlük çeken çocukların ileride liderlik yapamayacaklarına inanılırdı (Burns, 1978, s. 8).

1.2.3.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal liderlik teorileri 1950-1970 seneleri arasında liderlik davranışını açıklama adına kullanılmıştır. Bu teorilere göre lideri lider yapan temel unsur, liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır. Bir liderin astlarıyla iletişim şekli, koordinasyon gücü, örgütteki tüm bireyleri kontrol edebilme kapasitesi gibi birçok husus liderin etkili liderlik davranışı içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu teoriler çerçevesinde her birey bir lider adaydır. Lider olup olmaması, davranışlarının liderlik ölçütündeki gücüne ve bu gücü kullanma biçimine bağlıdır (Cole, 1993, s. 10).

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan en önemli olanları; *Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması*, *Michigan Üniversitesi liderlik çalışması*, *Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi*, *Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki araştırması*, *Detroit Edison Araştırmaları*, *McGregor'un X ve Y Kuramı*, *Likert'in sistem 4 modeli*, *Tannen Baum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu* şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmalar Tablo 5'te kronolojik olarak özetlenmiştir (Hayırlıoğlu, 2011, s. 35).

Tablo 5. Davranışsal Teori İçinde Yer Alan Çalışmalar

ÇALIŞMA ADI	ÇALIŞMANIN ÖZÜ	ÇALIŞMA SONUCU
Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması	II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından başlayan bu çalışmalarda bir örgüt içerisindeki lider davranışının grup üyelerinin başarısını ve tatminini ne şekilde etkilediği yönünde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada 100 değişik davranış boyutu ele alınmıştır.	Çalışma sonunda lider davranışının grup içerisindeki başarı ve tatmini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Lider "yapıyı ele geçirme" ve "bireyi önemseme" üzerinden etkin şekilde örgüt içerisinde otorite kurabilmekte ve örgütteki her dinamiği etkileyebilmektedir.
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması	1947'lerde Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından yapılan bu çalışmayla grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada lider davranışı; işe yönelmiş lider ve iş görene yönelmiş lider olmak üzere iki şekilde	Michigan araştırmaları, iş görene yönelmiş liderliğin iş birim performansının işe yönelmiş liderliğinkinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

	değerlendirilmiştir.	
Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi	Yönetim biçimleri üzerinden liderlik türlerini belirleme amaçlıdır.	Bu yaklaşıma göre lider için beş matriks söz konusudur. Birinci matrikse göre lider örgütteki sıradan insanlardan farklıdır. İkincisine göre lider iş koşullarına bağlı ölçüde çalışan kişidir. Üçüncüsüne göre lider üyelerin davranışlarını da göz önüne alarak liderlik tarzını genişletmekte, dördüncüsüne göre işi başarmakta olan üyeleri göz önüne alarak liderliğini genişletmekte ve beşincisine göre ise iş ile insana yönelik vasat bir strateji ile ilerleyen kişidir.
Bale'nin Harvard Üniversitesi'ndeki Çalışması	Üniversite öğrencilerinden oluşturulmuş yeni bir grup üzerinden liderlik davranışı sorgulanmıştır. Bu sorgulama çerçevesinde liderliğin kendiliğinden oluşan yapısını anlamak amaçlanmıştır.	Çalışma sonucunda liderlik davranışının üç boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği, üyeler tarafından sevilme derecesidir.
Detroit Edison Çalışmaları	Liderlik, grup üyeleri yani "insan" faktörü üzerinden sorgulanmıştır.	Çalışma sonucunda değişimin liderlik üzerinde etkili olduğu gerek insan faktörü gerekse diğer idari faktörlerin değişime bağlı olarak lider davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
McGregor'un X ve Y Kuramı	McGregor'a göre liderlik davranışı, insan davranışları üzerine yapılan varsayımlarla şekillenmektedir. O, insan davranışlarını x ve y üzerinden iki ayrı kutba ayırmıştır. X teorisine göre insanlar doğuştan tembeldirler ve yönetilmeyi severler. Y teorisine göre ise insanlar doğuştan tembel değildirler; ancak var olan deneyimler insanları tembel yapmıştır. Gerekli koşullarla birlikte insanlar da değişirler.	McGregor'un kuramına bağlı olarak X ve Y yaklaşımına uygun iki lider davranışı oluşacaktır. X yaklaşımındaki lider üyeleri doğrudan yönetecek, onlara söz hakkı tanımayacaktır; ancak y yaklaşımındaki lider ise üyelerine daha fazla söz hakkı tanıyarak örgüt amaçları doğrultusunda birlikte hareket etmeyi önerecektir.
Likert'in Sistem 4 Modeli	Sistem-1 istismarcı otokratik, Sistem-2 yardımsever otokratik, Sistem-3 katılımcı, Sistem-4 ise demokratiktir.	Bu çalışmaya bağlı olarak otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört lider tipi bulunmaktadır. Sistem 3 ve sistem 4 grupları verimliliği yüksek gruplardır.
Tannen Baum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	Liderlik davranışları bir doğru üzerinden açıklanabilir. Bu doğrunun en başında demokratik liderlik bulunuyorsa, en sonunda otokratik liderlik bulunmaktadır.	Liderlik türüne bağlı olarak davranış ve davranış kalıpları şekillenmektedir. Örneğin; demokratik lider aslanıyla daima görüş alışverişi yaparken, otokratik lider ise daha çok kendi görüşleri etrafında karar verir.

Kaynak: Hayiroğlu, S. (2011). Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Davranışsal teorilerin tümüne göre liderler örgütsel süreçlerde aktif rol oynamaktadırlar. Bu nedenle liderlerin kişisel değerlerini ortaya koyan ve bu değerlerle örgütü destekleyen davranışlara özen göstermesi gereklidir. Davranışsal liderlik teorilerinde davranışlar esas olduğu için bu davranışların kişilere kazandırılması, yani eğitim yoluyla kişilerde yeni davranış oluşturulması mümkündür (Hayırlıoğlu, 2011, s. 37).

1.2.3.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorilerinin temelinde tek tip lider olamayacağı, liderlik davranışının ortama ve koşullara bağlı olarak değiştiği düşüncesi bulunmaktadır. Liderin ortama bağlı olarak davranış kalıbı geliştireceğini düşünen bu teori, karşılıklı ilişkilerin ve amacın da lider davranışını etkileyeceğini varsaymaktadır. Durumsallık teorisinde lider mevcut değişen durumlara adapte olabilen kişidir. Lider için amaç ve koşullar ne şekilde ilerlerse, liderlik davranışı da o bağlamda kendini ortaya çıkaracaktır (Cole, 1993, s. 11).

Modern örgüt teorisi kapsamında yer alan durumsallık teorisi içerisinde farklı birçok çalışma yapılmış ve liderliği durumsal yönden destekleyici sonuçlar literatüre sunulmuştur. Durumsallık teorisi kapsamında yapılan çalışmalar *Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı*, *yol – amaç yaklaşımı*, *Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği yaklaşımı*, *Hersey ve Blanchard'in yaşam dönemi yaklaşımı*, *Vroom- Yetton- Jago liderlik yaklaşımı*, *Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in lider davranış süreci* şeklinde sıralanabilir. Tablo 6'da bu çalışmaların kapsamı hakkında özet bilgi sunulmuştur (Canbolat, 2016, s. 37).

Tablo 6. Durumsallık Davranışı Yaklaşımı İçinde Yer Alan Çalışmalar

ÇALIŞMANIN ADI	ÇALIŞMANIN ÖZÜ	ÇALIŞMANIN SONUCU
Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı	Ortamın elverişli olması halinde duruma bağlı olarak liderin ortaya çıkacağı düşüncesine dayanmaktadır.	Her ortamda geçerli olacak evrensel bir lider anlayışı yoktur. İzleyenleri ile iletişimi iyi olan lider etkili liderdir. Grubun ortamına bağlı olarak lider ortaya çıkacaktır.
Yol-amaç yaklaşımı	İzleyenlerin motive olmasına bağlı olarak liderin oluşacağı düşüncesine dayanmaktadır.	Çalışmalara bağlı olarak sevk edici liderlik, başarıma eğilimli liderlik, destek verme tarzında liderlik ve katılım sağlayıcı liderlik gibi dört liderlik modeli ortaya çıkarılmıştır.
Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	Lider etkinliğini; ilişki boyutu, etkililik boyutu ve görev boyutu üzerinden ele almaktadır.	Bu çalışmaya göre etkili lider; geliştirici, yönetici, bürokrat ve iyi niyetli otokrat olarak sınıflandırılabilir.
Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	Grubun olgunluk seviyesine bağlı olarak etkili liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda yetenek ve isteklilik düzeyleri çok düşük ile yüksek arasında yorumlanır.	Liderler işe ve iş görene yönelik olmak üzere iki grupta sınıflandırılırlar. İş görene yönelik olan liderler daha çok karara katılma ve yetki verme noktasında çaba harcarken, işe yönelik liderler ise emir verme ve ikna etme adına çaba harcamaktadırlar.
Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	Liderin görevini karar verme noktası üzerinden oluşturmuştur.	Otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru giden beş liderlik biçimi oluşturmaktadır.
Tannenbaum ve Schmidt'in lider davranış süreci	Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar üzerinden lider davranışları oluşturulmaya çalışılmıştır.	Bu yaklaşıma göre idareciler altında çalışanların davranış ve istekleri ile paralel bir şekilde liderlik stilini belirleyebilmektedirler.

Kaynak: Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Durumsal liderlik teorilerine göre liderlik, her koşula kendini adapte edebilen, oluşacak olağan koşullardan etkilenebilen, amaca giden yolda örgütün farklı durumlara adapte olabildiğini sağlayan yönetici üstü bir davranış modelidir. Bu nedenle lider kendini gerçekleştirmiş, her koşula adapte olabilen, kendi motivasyon kaynağını kendisi yaratan kişi olmalıdır.

1.2.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Belli Başlı Liderlik Türleri

Yirmi birinci yüzyıldaki değişimler örgüt yapısına ve örgütlerin işleyiş mekanizmalarına yansımış ve liderliğe bakış açısını da değiştirmiştir. Teknolojik gelişmeler, hızlı değişim, pazar olanaklarının gelişmesi ve daha birçok husus liderliğe bakış açısını değiştirmiş; zamana bağlı olarak yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Küresel dünyanın oluşturduğu belirsizliğe bağlı olarak örgütlerde hem dış hem de iç faktörleri doğru yönetecek bir lider arayışı ön plana çıkmıştır. Bu dönem liderlerinde aranan temel özellikler girişimci, müzakereci, ilham verici, yol gösterici, kaynak dağıtıcı olma üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütlerdeki liderlerden beklenen temel rol değişimi yönetmesi, esnek bir yapı kurması, sistemi dinamikleştirmesi, düzen ve düzensizliği etkili şekilde yönetmesi ve öğrenen örgütü yaşatmasıdır. Lider, ancak bu şekilde hızla değişen dünyaya ayak uydurabilecektir (Ayhan, 2012, s. 46).

Öztekin (1996), liderleri tek bir tipe ve kalıba sığdırmanın imkânsız olduğunu, liderliğin sürekli değişen şartlara göre şekillenen bir kavram olduğunu söylemiş ve güncel yaklaşımlarla birlikte ortaya çıkan lider türlerini beş gruba ayırmıştır. Bunlar; *otokratik liderlik*, *karizmatik liderlik*, *demokratik liderlik*, *serbesiyetçi liderlik (Laissez-Faire)* ve *etkin liderlik* şeklindedir. Bu liderler için basmakalıp özellikler söylemek mümkün değildir. Örgütün gelişim ve değişim çizgisi, hedefleri, aynı zamanda değişen çevre ve dünya koşulları bu liderleri de sürekli geliştirmekte, onlara daima ilerlemeci bir ruh kazandırmaktadır (Güney, 1997, s. 40).

Gün ve Aslan (2018), çağdaş liderlik yaklaşımlarını çağın istek ve beklentilerine uygun şekilde şekillenen yaklaşımlar olarak belirlemiş ve bu yaklaşımlardan yola çıkarak çağdaş liderlik türlerini “*etkileşimci ve dönüşümcü liderlik*”, “*karizmatik liderlik*”, “*ruhani liderlik*”, “*vizyoner liderlik*”, “*kuantum liderlik*”, “*sürdürülebilir liderlik*” ve “*otantik liderlik*” olarak ele almıştır.

Aşağıda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, ruhani liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik ve serbesiyetçi liderliğe ana hatlarıyla değinilecektir.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, literatürde sık sık işe dönük (*transaksiyonel*) liderlik ve dönüştürücü (*transformasyonel*) liderlik olarak da yer almaktadır. 1970'lerin sonunda yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesiyle birlikte ön plana çıkan bu iki anlayış, McGregor, Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalarla ivme kazanmıştır. *Etkileşimci liderlik*, yönetici ile çalışan ilişkilerini değiş-tokuş süreci olarak gören, çalışanları ödül-ceza yöntemi ile etki altına alan, mevcut sistemler içerisinde beklentileri ve stratejileri şekillenen liderlerdir. Bu tip liderler genellikle üç farklı yönetim tarzı benimserler. Bunlar; *koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbest yönetim tarzıdır*. *Dönüşümcü liderlik* ise gruba yeni bir form veren, performans değerlendirme, karar verme gibi rutin ve normal görevler açısından bir liderin daha fazla neler yapabileceği fikri üzerinden hareket eden liderlerdir. Bu liderler grubu sürekli olarak değiştirme ve ilerletme amacı ile hareket ederler. Bu liderlik anlayışındaki dört temel yönetim tarzı ise şu şekildedir; *bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirerek etkilemedir*. Bu iki liderlik tarzı da 1978'lerden günümüze liderlik yaklaşımlarında sıkça ele alınmakta ve üzerine çalışmalar yapılarak geliştirilmektedir (Hayiroğlu, 2011, s. 52-55).

Karizmatik liderlik, teoloji kaynaklı olarak literatüre giren karizma kelimesinin olağanüstü kişilik özellikleriyle birleşmesi sonucu kullanılan bir liderlik tipi olup, daha çok ilham veren ve astlarını kendi özellikleriyle bir nevi büyüleyen liderler için kullanılmaktadır. Karizmatik liderler davranışlarıyla ön plana çıkmakta ve enerjileriyle çevrelerine ilham vermektedirler. Karizma çekiciliği ifade ettiği için, karizmatik liderlerin de kendilerine has çekicilikleri bulunmaktadır. Çevredeki insanlar için bir cazibe merkezi olan, kahraman niteliğindeki bu liderler, kişilik özelliği olarak kendine güvenen, yüksek risklere girebilen, uç noktalarda görüş bildiren, geleneklere zıt stratejiler kullanan, net değerlendirmeler yapan, kişisel güçlerini yoğun şekilde kullanan kişilerdir. Bilhassa çevrelerindeki insanlar üzerinde sadakat, adanmışlık, saygı, güven, yüksek performans beklentisi ve itaat duyguları oluşturan bu kişiler, vizyonlarıyla amaca uygun başarıyı sağlayacaklarına çevrelerini inandırırılar. Tarihte Martin Luther King, Gandhi ve Atatürk gibi isimler karizmatik liderlere örnek olarak gösterilebilir (Ayhan, 2012, s. 53-55).

Ruhani liderlik, bilhassa tüketim çağıyla birlikte iş ortamında kendini gösteren stres, aşırı internet kullanımı, hızlı tüketim gibi sebeplerle ortaya çıkan mekanikleşmeden ötürü bireyin kendini yalnız ve tükenmiş hissetmesine karşın geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlikte liderin temel vasfı motivasyon sağlamak olup; liderlik ortamında sevgi, saygı, barış, hoşgörü gibi duyguların hâkim olmasına özen gösterilmektedir. Ruhani lider, ruhsal yönü yüksek olan, üyeleri bu şekilde motive ederek çalışmaya kazandıran kişidir (Gün ve Aslan, 2018, s. 220).

Vizyoner liderlik, Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985) ve Tichy ve Devanna (1986)'nın çalışmalarıyla birlikte geliştirilmiş, yeni yüzyılın en önemli liderlik türlerinden biridir. Vizyon, hayal edilen gelecektir. Kelimededen yola çıkılarak oluşturulan *vizyoner* ifadesi ise ileri görüşlü kişileri tanımlamak adına kullanılmaktadır. Vizyoner lider, gelecek odaklı liderdir. Bunun yanında yaratıcı, esin kaynağı olan, örgüt kültürüne stratejik vizyon kazandıran liderdir (Güney, 2007, s. 372). Çalışanların sahip olduğu enerjii işletme amaçları doğrultusunda kullanan, gelecek imajının oluşturulması adına bugünden çalışan, işletme kaynaklarını doğru şekilde kullanma adına örgütleyici telkinlerde bulunan vizyoner liderler, adeta bugünden geleceği inşa etme niyetindedirler. Küresel rekabette geleceğe yönelik adımların önemli olması vizyoner liderlerin de önemini artırmıştır. Gelecekte sürdürülebilir başarı sağlamak adına günümüzde işletmeler vizyoner lider arayışına girmişlerdir. (Senge vd., s. 1994, s. 302).

Hizmetkâr liderlik, ilk başlarda diğer grup üyelerine hizmet etme fikri üzerinden yanlış anlaşılrsa da zamanla literatürde anlamını bulan bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde liderin kendisini gruba adanması ve grubun iyiliği için var olan çabasını daha üst düzeyde sergilemesi fikri yatmaktadır. Hizmetkar liderlik; liderin diğer grup üyeleri ile empati yaptığı, grup üyelerini anlamaya çalıştığı, toplumun iyiliğine hizmet edecek şekilde grubu yönlendirdiği ve çoğunlukla kendinden ödün verdiği bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde kontrol kurmak yerine, kontrolü diğerlerine bırakma fikri yer almaktadır. Lideri ve onun eylemlerini yönlendiren yegâne şey, grubun dolayısıyla toplumun iyiliğidir (Northouse, 2014, s. 134).

Serbesiyetçi (laissez-faire) Liderlik, liderin esas görevinin kaynak sağlamak ve gruba yönelik olarak istenilen zamanda rehberlik sunmak olduğu bir liderlik türüdür. Bu liderlikte lider adeta grubun bir üyesi gibidir. Grup, lideri herhangi bir üye arkadaş

statüsünde görmektedir; nitekim lider, gruba bu serbestliği kendi öz iradesiyle sağlamıştır. Grup genelde önemli durumlarda lidere danışmaktadır. Kimi liderler doğrudan emir komuta vermemekte, astları aracılığıyla gruba iletişime geçmektedirler. Bu durum hiyerarşi belirtmek amaçlı değil, tam tersi şekilde grubu özgür bırakmak adına yapılmaktadır (Arun, 2008, s. 11).

Liderlikte güncel yaklaşımların geneline bakıldığında bilgi, yaratıcılık, grup hâkimiyetini bilgi etrafında şekillendirme, global hedefler ve dönüşümün etkin olduğu bir liderlik mekanizmasının ön plana çıktığı, liderliğin kendi içerisinde bu kavramlar eşliğinde önem sırasını güncellediği görülmektedir. Etkili bir lider geçmişte bir gruba ilham olmaktan çok, bir grubu baskın kişiliği ile etki altına almayı amaçlamaktaydı. Günümüzde ise bu baskın kişilik daha çok yerini bilginin verdiği güç ve ilhama bırakmıştır. Yukarıdaki paragraflarda bahsedilen liderlik türlerine bakıldığında da liderin; bilgi, yaratıcılık, deneyim ve diğer özgün nitelikleriyle kendi içerisinde bir otorite kurduğu, bu otoritenin dışarıya tam anlamıyla ilham verici şekilde yansıtılarak, insanları kendi rızaları ve gönüllülükleriyle liderin etrafına toplamaya ittiği görüşü hâkimdir. Modern dünya, insanı eylemlerinde özgür kılarken, insanların da bu özgürlükle liderin çevresine toplanabileceğini ve bu şekilde daha yaratıcı bir liderlik mekanizması oluşturulabileceği görüşünü yaymıştır (Northouse, 2014, s. 130).

1.3. KENDİ KENDİNE LİDERLİK

Kendi kendine liderlik kavramı, liderlik çalışmalarında bireysel özellikler üzerine yapılan çalışmaların yoğunlaştığı bir dönemde Manz tarafından literatüre kazandırılmış bir kavramdır. Manz, 1983 senesinde yazmış olduğu *Self Leadership Art* (Kendi Kendine Liderlik Sanatı) adlı eserle birlikte kavramı liderlik yazınına dâhil etmiş ve bu alanda yapılacak olan çalışmaların da önünü açmıştır. Manz, kavramı ilk kullandığında öz yeterlilik duygusunu sorgulamış ve örgütlerde öz yeterliliğin örgüt başarısını ne şekilde etkileyeceği düşüncesi üzerinden kendi kendine liderlik kavramını geliştirmiştir. Ona göre bir lider öncelikle kendini, ardından takımını doğru yönetmesini bilen kişidir. Öz motivasyonu tam olan liderin temel amacı bu motivasyonu dış etkilerden koruyarak

takımını geliştirmek amaçlı kullanmak olmalıdır. Bu nedenle kendi kendine liderlik yapabilme, takıma liderlik yapabilmenin de temel koşuludur (D'Intino vd., 2007, s. 105).

Kendi kendine liderlik kavramına yönelik yapılan ilk çalışmalar daha çok yönetim faaliyetlerinde liderlerin astlarını kendine itaat ettirme ve grup bilinci oluşturması adına kullanılmaktaydı. Liderler bu özellikleriyle birlikte grup içerisinde takipçi oluşturmakta, kendiliğinden hâkimiyet kurmaktaydılar. Böylelikle öz yeterliliği yüksek olan kişiler doğrudan gruplarda ön plana çıkarak benimseniyordu. Modern yönetim anlayışının temelini oluşturan bu düşünce zamanla örgütsel davranış kalıpları içerisinde psikoloji ve sosyolojiye de konu olmuş, her türlü akademik çalışmada da değerlendirilen bir kavram haline gelmiştir (Shek vd., 2015, s. 343).

Kendi kendine liderlik kavramının kuramsal temelleri sosyal öğrenme teorisi ve sosyal biliş teorisine dayanmaktadır. Sosyal öğrenme teorisinin varsayımına göre bireyler gözlem ve biliş yoluyla öğrenirler. Sosyal öğrenme teorisi bireyin kendi biliş, motivasyon ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal biliş teorisine göre ise birey çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu teoriye göre bireyin davranışlarının yarattığı sonuçlar kendisine bilgi ve motivasyon kaynağı olmaktadır (Güney, 2021, s. 342).

1.3.1. Kendi Kendine Liderlik Tanımı

Kendi kendine liderlik, bireyin görevini yerine getirebilmek için kendine yüklediği motivasyon sürecinin ürünü olan bir kavramdır. İngilizcede *self-leadership* olarak ifade edilen kavram, aynı zamanda *öz liderlik* şeklinde de literatürde yer almakta; kavrama ilişkin birçok farklı tanımlama bulunmaktadır. Kavramı literatüre kazandıran Manz (2015), kendi kendine liderliğin lider kişinin kendi kaynakları üzerinden güç bulmasını, kazandığı motivasyon ile liderlik otoritesini yetkin seviyeye getirmesini ve desteklemesini içeren bir süreç olduğunu söylemiştir. 1983 senesinde yazmış olduğu *Self Leadership Art* adlı eserde kendi kendine liderliğin motivasyon içeren bir süreç

olduğundan bahseden Manz'a göre her liderin işini yapabilmek için destek duygusuna ihtiyacı bulunmaktadır. Bu desteği doğrudan kendi motivasyon kaynaklarından ve duygularından alan liderler uzun vadede başarı elde etmektedirler (Manz, 2015, s. 1).

Kendi kendine liderlik, kendi kendini etkileme sürecini temsil eder. Birey bu süreçte kendi kendini motive etme, eylemlerini yönetme ve bu eylemlerin sonuçlarına katlanma konusundan esas sorumlu kişidir (Norris, 2008, s. 43-44). Kendi kendine liderlik *öz-nüfuz* olarak da adlandırılabilir. Nüfuz, geçme, işleme anlamlarında olup, öz-nüfuz diğer bir ifadeyle kişinin kendisi üzerinde otokontrol kurmasını anlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle öz-nüfuz, bireyin hem eylem hem de düşünceleriyle kendisi üzerinde kurduğu hâkimiyeti ifade etmektedir (Khan vd., 2015, s. 4).

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin zorluklarla mücadele edebilmesi için gerekli olan liderlik tarzlarından biri kendi kendine liderliktir. Kendi kendine liderlik, kişinin kendi bilinci üzerinde etkin hâkimiyet kurması, kendini tanıması ve yönetebilmesi, diğer insanları yönetebilmesi adına önemli bir adımdır. Bir lider öncelikle kendini tanımalı, iş ve vazifelerinin gereğini bilmeli, bunları yaparken karşılaştığı zorluklarla ne şekilde başa çıkabileceğini iyi kavramalıdır. Stresle baş edebilmesi, problem çözme yeteneği, sorunlara karşı verdiği başarılı tepkiler, liderin liderlik görevini yerine getirirken sahip olması gereken özelliklerin başındadır. Bu özelliklere bağlı şekilde kendini yönetmesini bilen bir lider, öz denetim mekanizması gelişmiş, diğer insanlar üzerinde hâkimiyet kurabilecek nitelikte ve ideal lider olma yolundadır (Barbuto, 2005, s. 27).

Manz ve Sims (1980) kendi kendine liderliğin bir iç liderlik türü olduğunu söylemişler ve bu liderlik türünü anlayabilmek adına aşağıdaki sorulara yanıt aramak gerektiğini savunmuşlardır:

- Kişilerin sahip olduğu özellikler ve değerler, liderlik davranışlarını nasıl etkiler?
- Liderlik becerileri, liderlik davranışlarıyla ne şekilde ilişkilidir?
- Liderler nasıl karar verirler?
- Liderler zamanını nasıl planlarlar?
- Liderler, rol beklentileri ya da baskılarından nasıl etkilenirler?
- Liderler, dönütlere nasıl karşılık verir ve deneyimlerinden nasıl faydalanırlar?

- Liderler öz-yönetim yöntemlerini nasıl kullanırlar?
- Liderler, kendini geliştirme yöntemlerini nasıl kullanırlar?

Yukarıdaki sorulara bakıldığında, kişinin kendi özellikleri, becerileri, rol beklentileri, zaman yönetimi, karar verme yönetimi, kendi deneyimlerinden faydalanma durumu gibi birçok husus göz önüne alınarak kişiye “kendi kendine liderdir” denilebilir. Kendi kendine liderlik bir iç disiplin kurma otoritesine sahip olma ve bu iç disiplini kişinin kendi iradesi, kendi varlığı ve kurallarıyla yönetebilmesini sağlama eylemidir. Kendi kendine liderlik bu soruların yanıtlarının açık ve tereddütsüz şekilde verilebilmesiyle gerçekleşebilecek bir liderlik türüdür (Manz ve Sims, 1980).

1.3.2. Kendi Kendine Liderlik Özellikleri

Kendi kendine liderliğe ilişkin literatür taraması yaparken kavramın kendine has özellikleri dâhilinde literatürde sıklıkla tekrar edilen, bu nedenle de kavramla yakın ilişkili olan kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar; *kendi kendine yönetim*, *kendi kendini kontrol etme*, *kendi kendini etkileme*, *öz düzenleme* ve *içsel düzenleme* şeklindedir. Bu kavramlara aşağıda kısaca değinilecektir.

1.3.2.1. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine liderlik yapabilen bireyler üzerine yapılan araştırmalar bu bireylerin ortak noktalarından en önemlisinin kendilerini yönetebilme gücüne sahip olmaları olduğunu göstermiştir. Kendi kendine liderliği gelişmiş bireyler başarmak istedikleri şeye odaklanmış ve onu beyinlerinde başarmış kişilerdir. Bu nedenle hedefte olan her ne ise ona karşı ilerleme sürecinde kendi psikolojilerini ve eylemlerini de yönetme gücüne sahiptirler. Bu yönetim sürecinde düşünme kalıplarını sürekli yenileyen, kendilerine has

stratejiler oluşturan, riskli durumlara karşı tetikte olan bireyler, tıpkı bir organizasyon yönetir gibi kendileri üzerinde hâkimiyet kurmaktadır (Norris, 2008, s. 43-44).

1.3.2.2. Kendi Kendini Kontrol Etme

Kendi kendini kontrol etme bir nevi öz-nüfuz olarak da düşünülebilir. Lider işi ve düşünceleriyle kendisini yönlendirmekte ve eylemlerini sürekli olarak kontrol etmektedir. Bu kontrol hem davranışsal hem de bilişsel bir sürecin temsilidir. Ne olduğu, nasıl olduğu, ne şekilde olması gerektiği sürekli olarak liderin akıl süzgecinden geçmekte ve bir sonraki eylem için kılavuz oluşturmaktadır (Khan vd., 2015, s. 4).

1.3.2.3. Kendi Kendini Etkileme

Kendi kendine liderlik sürecinde kişi performans deneyimi, dolaylı deneyim, hayali deneyim, sözlü ikna ve duygusal ve fizyolojik durumlar yönünden kendini etkileme süreci içerisine girer. Bu etkileme sürecinde alıcı da kaynak da kişinin kendisidir. Öz yeterlilik inancı geliştirmek isteyen kişi, bu beş noktada kendisine takım lideri olur ve sürekli kendini tamamlama duygusu içerisinde hareket eder. Kişinin kendisine yaptığı her katkı bir kendini etkilemiş biçimindedir (Proios vd., 2020, s. 531).

1.3.2.4. Öz Düzenleme

Kendi kendine liderlik bir inşa sürecidir. Bu inşanın temel malzemesi insanın kendisidir. Lider, kendi kendine liderlik ederken aslında kendini, yetkinliklerini, inançlarını, hayallerini, yeterliliklerini tekrar tekrar gözden geçirir ve düzenleme yoluna girer.

Bilişsel yapı ve davranışlar bu insanın temel malzemesini oluşturur. Malzeme doğru şekilde kullanıldığında ise öz düzenleme süreci başlar (Proios vd., 2020, s. 531).

1.3.2.5. İçsel Düzenleme

Kendi kendine liderlik kişisel yönetim sağlaması sebebiyle kişiye disiplin kazandıran bir kavramdır. Bu disiplinin davranışlara yansımaları öncelikle içsel benimseme sağlanmasıyla mümkündür. Lider içsel disiplin kurmakta, amaç duygusu geliştirmekte ve kendini bu yolda motive etmektedir. Başarma duygusunun öncelikle içte başlaması, ardından dışa yansiyarak eyleme dönüşmesi gerekir. Bu noktada kendi kendine liderlik içsel bir düzen kurmayla mümkündür (Afridi vd., 2021, s. 1).

1.3.3. Kendi Kendine Liderlik Stratejileri

Kendi kendine liderlikte, liderlerin faaliyet ve performanslarını olumlu şekilde yönlendirmek adına geliştirilen çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Daha çok davranışsal ve bilişsel yönden gelişim sağlama amaçlı olan bu stratejiler, lider hislerini pozitif yönde etkileme, öğrenilebilen davranışları yetkinliğe kavuşturma ve lideri örgüt için her anlamda faydalı hale getirmeyi amaçlamaktadır. D'Intino ve arkadaşlarına göre bu amacın odak noktasında öz yeterliliği sağlama güdüsü vardır. Öz yeterliliği sağlam temeller üzerine kurulu olan bir bireyin anlık negatif duygu ve problemlerle baş edebilme, liderlikte gereksiz hareketlerin önüne geçme ve daha etkili bir lider olma içgüdüleri ve azmi gelişmiştir. Yazarlara göre bu süreçte geliştirilen stratejiler temelde; *davranış odaklı*, *doğal ödül odaklı* ve *yapıcı düşünme odaklı* olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (D'Intino vd., 2007, s. 108).

Kendi kendine liderlik stratejileri aracılığıyla birey kendi davranışları ve performansı hakkında bir vizyona sahip olacağından, bireyin kendisi için kişisel hedefler belirlemede etkili olması beklenir. Ayrıca bu stratejiler, bireyin neyi neden yaptığını sorgulamasına

izin vererek kişiye öz farkındalık kazandıracaktır. Araştırma sonuçlarına göre, davranışları konusunda öz farkındalığı yüksek olan bireyler işlerinde daha motive olurlar ve yüksek performans gösterirler. Bu stratejiler de öz farkındalığı beslediği için bireyin motive olmasına katkı sağlar (Özdemir, 2020, s. 15).

1.3.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Kişilerin öz farkındalık duygularını yükseltme amacıyla olan davranış odaklı stratejiler, bireyin kendini kontrol edebilmesini ve davranışlarını yönlendirebilmesini sağlayan stratejilerdir. Bu stratejiler kapsamında liderin öğrendiği her davranış kalıbı; ona benliğini daha iyi tanıma, duygu ve davranışlarını kontrol altına alma, kendi kendini idare edebilme becerisi kazandırmaktadır. Öz farkındalığı güçlenen lider, kendini tanıırken çevresinin de onu tanıma biçimini yönlendirecektir. Böylece lider sadece takımı değil, aynı zamanda takım içerisindeki üyelerin kendine (lidere) bakış açısını da yönlendirmiş olacaktır (D'Intino vd., 2007, s. 109).

Houghton ve Neck (2002)'e göre davranış odaklı stratejiler; kendini gözlemleme, öz hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendi kendini düzelten geri bildirim ve uygulamayı içermektedir. Yazarlara göre, kişinin kendi davranışını kendi kendine gözlemlemesi sonucu belirli davranışları ne zaman ve neden yaptığına dair bir farkındalığa olanak sağlayan stratejilerdir. Aynı zamanda kişinin öz farkındalığının artması, değişmesi, geliştirilmesi veya ortadan kaldırılması gereken belirli davranışlarını da idrak ettiren bir sürecin temsilidirler (Houghton ve Neck, 2002; s. 673).

Kalra ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada ilaç sektöründe çalışan 208 satış görevlisine anket çalışması uygulamış, bu çalışmada davranışsal kendi kendine liderlik stratejilerini işletmeden işletmeye etkisi bakımından incelemiştir. Satış görevlilerine sorulan sorularda kendi kendine liderlik davranışlarını ölçme ve bu davranışların satış yapma performansı ile ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda satış gücünün teknik bilgi ve ikna becerisi, kendinden emin olma ve öz

güvenle birleştğinde işletmeye büyük ölçüde fayda sağlayacak şekilde satış geliri getirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Kalra vd., 2020).

D'Intino ve arkadaşlarına göre davranış odaklı stratejiler kendi içerisinde; *kendi kendini gözlemeleme (self-observation)*, *kendine hedef belirleme (self-goal setting)*, *kendini ödüllendirme (self-reward)* ve *kendine ipucu verme (self-cueing)* şeklinde dört gruba ayrılmaktadır. Bu gruplandırma dışında kalan, ancak kimi kaynaklarda yer alan bir başka gruplandırmada ise *kendi kendine hatalarını düzeltme* stratejisi de bulunmaktadır. Bu strateji diğer stratejileri destekleyici olup, liderin ödül-ceza mekanizmasıyla kendi öz yeterliliğini sağlaması sürecine katkı sağlamaktadır (D'Intino vd., 2007; s. 109).

D'Intino ve arkadaşlarının ele aldığı söz konusu dört strateji aşağıda açıklanacaktır.

1.3.3.1.1. Kendi Kendini Gözlemeleme Stratejisi

Davranış odaklı stratejiler içerisinde birinci grubu oluşturan strateji, *kendi kendini gözlemeleme* stratejisi olup bu strateji literatürde kişinin *kendini gözetlemesi* şeklinde de geçmektedir. Bu strateji kişinin kendi fikirlerini, duygu ve düşüncelerini, ruh halini gözlemeleme, kendini tanıması, eylemlerinin farkına varması adına geliştirilmiştir. İnsanoğlunun zihni daima kendisi, çevresi, yaşamı ve evrende yer alan birçok mesele ile meşguldür. Bu meseleler salt özleriyle değil, aynı zamanda kişinin o öze karşı geliştirdiği reaksiyonla da düşünce ve duygularda yer almaktadır. Bakış açısı olarak da nitelendirilen bu husus daima kişiyi ve eylemlerini yönlendirir. İnsanoğlunun bu etki mekanizmasıyla başa çıkabilmesi, iyi bir lider olabilmesinin de ilk şartını oluşturur. Duygu ve düşünceler her zaman pozitif değildir. Negatif duygular, çevre baskısı, toplumdaki bakış açısı da insan duygu, düşünce ve eylemlerini etkilemektedir. İyi bir lider kendisini doğru şekilde gözlemeleyebilmeli, olası negatif duygulara karşı soğukkanlılığını koruyabilmeli ve olası başarısızlıklarla, sorunlarla baş edebilmelidir (Houghton, 2000, s. 4).

1.3.3.1.2. Kendine Hedef Belirleme Stratejisi

Kendine hedef belirleme stratejisi; bireyin kendine ait düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını incelemesi, kendine odaklanması ve kendini tanıması ve bunun sonucunda kendine hedef belirlemesini tanımlayan bir süreçtir. Bireyin öz yeterlilik sağlaması adına hedef oldukça önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bireyi sürekli gelişime yönelten, ileride başarılı olmak için motive eden bu fikir, bir liderin ekibine ya da örgütüne katacağı başarıları da beslemektedir. Lider, öz yeterliliğin sağlanabilmesi için kendine bir hedef belirlemeli, bu hedefe ulaşabilmek için gerekli yeterlilikleri sağlamak adına çalışmalı, bu süreçteki çabası ve disiplini ile kendini yönlendirmelidir (D'Intino vd., 2007, s. 109).

1.3.3.1.3. Kendini Ödüllendirme Stratejisi

Kendini ödüllendirme stratejisi, bazı kaynaklarda ödül-ceza sistemi sebebiyle *kendini ödüllendirme-kendini cezalandırma* biçiminde de geçmektedir. Bu stratejinin dayanağında cezanın caydırıcı, ödülün ise motivasyon sağlayıcı etkisi mevcuttur. Ceza, hedeften uzaklaştıran davranışın yeniden tekrarlanmaması, böylece hedeften uzaklaştıran davranışlardan kaçınılması için kullanılırken ödül ise bunun aksine bireyi motive etmek, hedef doğrultusundaki davranışını tekrarlamak adına kullanılır. Bireyin öz yeterlilik ve denetim oluşturmasını sağlamak için kişinin kendini ödüllendirmesi kendi kendine liderlik davranışındaki temel motivasyon araçlarındandır. Birey, sahip olmak istediği liderlik özelliğine ilişkin kendini motive etmek için ödül sisteminden faydalanabilir ve bu ödülün her zaman somut olması gerekmemektedir. Soyut yanlardan olan diğer bireyler tarafından alkışlanma ve takdir edilme de birey için motive edici bir ödüldür. Kendini cezalandırma stratejisi ise bireyin liderlik özelliklerini olumsuz etkileyen bir durumla karşılaştığında kendini, bilincini sınırlandırmak temelinde kurulmuş olup bireyin hedefine ulaşma sürecinde yeniden hata yapmasını ya da olumsuz bir davranışta bulunmasını engellemektedir (Houghton, 2000, s. 4).

1.3.3.1.4. Kendi Kendine İpucu Verme Stratejisi

Kendi kendine ipucu verme stratejisi kimi kaynaklarda kendi kendine hatırlatıcılar belirleme şeklinde de geçmekte olup liderin çalışma sisteminde yeterli fırsatların farkına varabilmesi adına kendi kendine hatırlatmalar yapmasını içermektedir. Kişiyi amaca yönelik olarak sürekli güdüleyen bu strateji, hatırlatıcı bir sistem inşa etmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejide liderin karşısında daima uyarıcılar vardır ve bu uyarıcılar amacı beslemektedir. Lider bu uyarıcıları daima hatırlayarak dolaylı yoldan amacını da hatırlar ve daha yüksek motivasyonla yoluna devam eder (D'Intino vd., 2007, s. 109).

1.3.3.2. Doğal Ödül Stratejileri

Doğal ödül stratejileri, yerine getirilen iş ve eylemden ötürü bireyin doğal olarak mükâfatlandırıldığı ve motive edildiği durumları içeren stratejilerdir. Bu stratejilerde ödül, işin yerine getirilmesiyle doğal olarak ortaya çıkan, bu nedenle de içsel motivasyon sağlayan bir unsurdur. Bu stratejinin sağlayıcısı olan iki şey vardır. Birincisi yerine getirilen bir işi daha eğlenceli hale getirmek, ikincisi ise işin hoşlanılmayan taraflarını görmezden gelerek olumlu yanlarına odaklanmaktır. Her iki şekilde de işi yerine getirdikten sonra doğal yoldan motivasyon ortaya çıkar ve bu motivasyon kişinin eylemlerine süreklilik kazandırır. Lider işi yerine getirmeyle birlikte eğer işin devamı olacaksa devamlılığı bir zorunluluk olarak görmez. Dolayısıyla iş sıkıcı bir yük olmaktan çıkarak keyif ve başarı unsuru haline gelir (Houghton, 2000, s. 4).

Doğal ödüller motivasyon teorilerinde *içsel ödüllere* özdeşleştirilmekte, iş gören kişiye sunulan zihinsel motivasyon kaynakları olarak düşünülmektedir. İş gören kişi doğal ödüllere odaklandığında doğrudan işe de odaklanmış olmaktadır. Doğal ödül, zihni bilişsel kodlarla donatmakta ve işin tamamlanmasıyla birlikte kişiye memnuniyet, başarı, saygınlık, tamamlanma hissi gibi duyguların geleceği mesajını vermektedir. Bu noktada liderin öz yeterlilik sağlamak amacıyla doğal ödüllere odaklanması, zamanla

zihnin kendiliğinden işi bir yük olmaktan çıkarmasına işi, ödüle giden yolda yapılması gereken bir eylem olarak görmesine neden olmaktadır (D'Intino vd., 2007, s. 109).

Doğal ödül stratejisinde benimsenen bir başka yol da doğal ödülün iş ile birlikte düşünülmesi, dolayısıyla işi keyifli kılmak adına ödülün işin içinde olduğuna odaklanılmasıdır. Bu durum, işte yer alan negatif duyguları ortadan kaldırdığı gibi, işin motivasyonunu artırmakta, aynı zamanda liderin işe karşı sevgi beslemesini, işi yaparken keyif almasını sağlamaktadır. Örneğin; lider yapacağı toplantıları bir stres kaynağı olarak görmek yerine toplantıdaki bilgilere odaklanır, bu bilgilerin hem takımına hem de kendisine katkılarını göz önüne alırsa toplantı onun için fayda sağlayıcı bir unsur haline gelir. Dolayısıyla toplantı eşittir ödül düşüncesi zamanla liderin de toplantıdan beslenmesini, keyif almasını olanaklı kılar (Houghton, 2000, s. 4).

1.3.3.3. Yapıcı Düşünme Stratejileri

Yapıcı düşünme stratejileri, olağan düşünce ve yapıcı düşünceyi bir araya getiren, bireyin günlük yaşamda her zaman yapıcı biçimde düşünebilmesine odaklanan, bu sayede bireye motivasyon elde etme ve sorun çözme noktasında öz yeterlilik oluşturan ve adeta bilişsel öğrenmenin bir özeti olan stratejilerdir. Bu stratejilere göre liderlikte performans oldukça önemlidir. Bundan dolayı da liderin her zaman motive edici biçimde düşünmesini lidere bilişsel yollarla kodlamaktadır. Bu kodlamalarla lider her zaman kendini başarılı biçimde hayal eder, eylem ve düşüncelerini değerlendirir ve buna yönelik içsel motivasyon konuşmaları yapar. Bunun sonucunda lider diğer insanlar olmadan kendini yönetmeyi öğrenir (Houghton ve Jinkerson, 2007, s. 46).

Yapıcı düşünme stratejileri zihinsel öğrenmeyi alışkanlıklarla besleme üzerine odaklı olup kendi içerisinde *kendi kendine konuşma, zihinsel imgeleme, inanç-düşünce kalıpları ve psikolojik kodlar* şeklinde sınıflandırılmaktadır (Houghton ve Jinkerson, 2007, s. 46).

1.3.3.3.1. Kendi Kendine Konuşma

Bireyin kendisiyle sırdaş olması olarak da bilinen kendi kendine konuşma stratejisi, yapıcı düşünce modelleri içerisinde kişiyi besleyen en önemli strateji tekniklerinden biridir. Kendisini en iyi tanıyan kişinin kendi olacağı için, mental anlamda kişiye kendini iyi hissettiren konuşmaları yaparak, en iyi motivasyonu yine kişinin kendisi kendisine yapacaktır. Zihinsel açıdan bir öz değerlendirme ve reaksiyon verme süreci olan kendi kendine konuşmada iç ses daima dürüst olmalı, kişiyi pozitif yönlendirirken sadece *sen yaparsın, başarabilirsin* gibi cümlelere odaklanmamalıdır. Başarılı olunmayan, olumsuz durumlarda kişi kendisine bu durumun nedenini dürüstçe itiraf edebilmeli, ancak bunun yanında kendisini daha iyi bir sürece de odaklayabilmelidir. Önemli olan kişinin kendinin farkında olması; değerler, inançlar, bakış açısı doğrultusunda kendisine duyduğu güveni bir motivasyon aracı olarak kullanabilmesidir (Houghton ve Jinkerson, 2007, s. 46).

1.3.3.3.2. Zihinsel İmgeleme

Kendi kendine liderlik davranışı, duygusal zekâ ve düş gücünü besleyen, kişinin zihinsel süreçlerinde yaratıcı olmasını sağlayan bir davranış türüdür. Bu nedenle de yaratıcı düşünme stratejileri içerisinde liderin sürekli olarak zihinsel imgelemeler kurarak kendi kendine liderlik mekanizmasını geliştirmesi yönünde tavsiyeler yapılmaktadır. Bu tavsiyelerin temeli duygusal zekâ ile liderlik davranışı arasında kurulan bağa da bağlıdır. Mayer (1990), Weisinger (1998), Goleman (1998, 2004) ve Barling, Slater ve Kelloway (2000) duygusal zekâ ile kendi kendine liderliğin beş ortak noktasını belirlemiştir (akt. Vann vd., 2018, s. 2):

- *Öz farkındalık*: Kişinin duygularını tanıması, anlaması ve kabul etmesi
- *Öz denetim*: Duyguları ve yıkıcı davranışları kontrol etme ve yönetme yeteneği
- *Motivasyon*: Çalışmak ve hedeflere ulaşmak için güçlü istek
- *Empati*: Başkalarının duygularını ve duygusal yapısını anlamak

- *Sosyal beceriler:* İlişkiler ve ağlar kurma ve yönetme

Kendi kendine liderliğin zihinsel imgeleme gücü vermesinin en önemli sebebi, kişiye içsel motivasyon sağlama olanağı sunması, kişinin kendini geliştirmesi adına kendisi ile yalnız kalması ve hayal kurabilmesini sağlamasıdır. Bu noktada kendi kendine liderlik düş gücü olanaklarını sonuna dek kullandıran bir yapılanmaya sahiptir (Eseryel, 2014, s. 95).

1.3.3.3.3. İnanç-Düşünce Kalıpları ve Psikolojik Kodlar

Belirli hedefleri gerçekleştirmek adına bir grubu ortak amaçlar çerçevesinde birleştirme, grubu etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanan liderlik, sosyal bir olgudur. Kişi, bu sosyal olgu içerisinde kendi çevresinde yarattığı etkiyi ilk olarak kendinde yaratmak, bir başka deyişle kişi kendinde oluşturduğu bu sosyal yapılanmanın devamında dışarıdaki sosyal olguya eğilmek zorundadır (Özdemir, 2020, s. 15).

Özdemir, kendi kendine liderliğin dayanağını Bandura'nın sosyal öğrenme teorisiyle temellendirir. Buna göre kendi kendine liderliğin öz yönetim, öz denetim ve öz şefkat ile gerçekleşebilecek bir liderlik çeşidi olduğunu söyler. Ona göre liderliğin tam olarak gerçekleşebilmesi için kişi ilk olarak kendi içinde gerekli inanç ve düşünce kalıbı geliştirmelidir. Lider, kendi içindeki şefkatle beraber tüm düşüncelerini ilk önce kendi içinde halletmeli ve daha sonra dışa yansıtmalıdır. Tüm bu süreç aslında bir öğrenme sürecidir ve bu süreçte lider hem öğrenci hem de öğretan olarak görülmektedir (Özdemir, 2020, s. 15).

1.3.4. Kendi Kendine Liderlik Davranışının Örgüt İçerisinde Anlamlandırılması

Kendi kendine liderlik, insanların arzu edilen şekillerde davranmak ve performans sergilemek için gerekli olan öz yönlendirme ve öz motivasyonu elde etmek için

kendilerini etkiledikleri bir süreçtir. Bu süreç doğrudan kişinin kendi iç dünyasında kurmuş olduğu sistemle ilgiliyken, etki mekanizması gereği kişinin *lider* statüsüne geçmesiyle örgütü de ilgilendirmektedir. Kendi kendine liderlik; iş tatmini yüksek, kendi iç disiplinini kurmuş, ayakları yere sağlam basan bireylerin kendi denetim mekanizmalarını yer aldıkları örgütlerde de kurdukları, aynı zamanda disiplinli davranışlarıyla örgüte katkı sağladıkları bir davranış türüdür (Houghton ve Neck, 2002, s. 672).

Kendi kendine lider olan kişiler işe karşı bağlılık geliştirerek işi sahiplenen, işten gelen başarıyı kendi başarısı olarak kabul eden, bu nedenle işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık gibi davranışlarda bulunmayan, performansını daima yükseltme amacıyla olan kişilerdir. Örgütte kendi disiplinini bilgi, beceri, tutum ve örgüte bakış noktasında kuran bu kişilerin örgütte bulunmaları bir zorunluluk gereği değil, aksine bir amaç gereğidir. Bu nedenle de varlıkları örgüt içerisinde anlamlı hale gelmektedir (Houghton ve Neck, 2002, s. 674).

Bakan (2008) kendi kendine liderliğin, liderlik = f (lider, takipçiler, durum) olarak algılanabileceğini, kendi kendine liderliğin takipçileri ve durumu da doğrudan etkilediğinden bahseder. Kendi kendine liderlik örgütteki diğer çalışanları ve ortamı doğrudan etkilemektedir. Bu etki daima olumlu yönde gerçekleşmektedir. Bireyin örgüt içine yaydığı biçimsel güç, bu güçle kazandığı ödüller, bilgi-deneyim ve becerisiyle elde ettiği örgütsel varlığı diğer örgüt çalışanlarının da kendilerini geliştirme noktasında referansları haline gelir (Bakan, 2008).

1.3.5. Kendi Kendine Liderlik Davranışının Etkileri ve Sonuçları

Bireylerin görev ve işlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlayan, aynı zamanda da bireyin kendi kendini etkileyerek davranışlarını düzenlediği ve böylece hem örgüte hem de kişisel başarısına katkı sağladığı kendi kendine liderlik, pozitif performans çıktılarıyla birlikte birçok olumlu sonucu da beraberinde getirir. Gerek kullanılan stratejiler, iç disiplin, bireysel farkındalık ve yeterlilik, gerekse kendi

kendine liderliğin sağlamış olduğu öz denetim mekanizmasının çevresel etkileri, kendi kendine liderlik davranışının bireyin kendisinden başlayan, beraberinde örgütü ve örgüt çevresini de içine alan bir etki ağı oluşturur (Howel ve Costley, 2006, s. 61).

Kendi kendine liderlik davranışının bireysel etkilerinin başında bireyin kendi potansiyelinin farkında olması, bu potansiyeli doğru kullanabilecek şekilde kendini tanıması, böylece bir lidere gerek duymaksızın kendi iç disipliniyle çalışabilmesi gelmektedir. Örgütlerde daima yönlendirici bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider örgütü, örgüt vizyonu ve geleceğe yönelik stratejiler çerçevesinde yönlendirirken kişilerin kendi başlarına bu motivasyonu sağlamaları hem bireysel potansiyellerini kullanmalarını hem de örgütte bir lider olmadan da süreç yönetimi yapabilmelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra her bireyin kendi kendine liderlik davranışı göstermemesi, bu davranışa sahip olan bireylerin bir örgüte de liderlik edebilecek kimlikte olduklarının da bir göstergesidir (Kaya, 1993, s. 270).

Kendi kendine liderlik davranışının bireysel etkilerinden biri de iş tatmini sağlamasıdır. Bir örgütte kendi iç disiplini doğrultusunda çalışan, kendi gücünü yönlendirebilen, bireysel beceri ve motivasyonu işe katkı sağlayan kişiler yaptıkları işten yüksek düzeyde motivasyon elde ederler. Literatürde bu konu üzerine yapılan birçok çalışmada da kendi kendine liderlik stratejilerini kullanarak içsel motivasyonunu sağlayan kişilerin örgütten daha fazla verim elde ettikleri, yaptıkları işe karşı hâkimiyet kurdukları için mükemmeliyetçilik duygularını tatmin ettikleri ve böylece iş tatmini seviyelerinin de daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Howel ve Costley, 2006, s. 61).

Kendi kendine liderlik davranışı bireysel olduğu kadar örgütsel etkileri de bulunan bir kavramdır. Kendi kendine lider olan çalışan, yalnızca kendini değil, örgütü de düşünmekte ve örgüte hizmet etmek adına davranışlarını doğru zamanda, yerde ve konuda yönlendirebilmektedir. Özellikle kriz anlarında hızlı karar alabilen, problem çözmeye yetkin, çevresini sakinleştirebilen, yaratıcılığı yüksek, performansını maksimum düzeyde kullanabilen kişiler kendi kendine lider olduğu gibi çevresine de lider olabilmekte, bu gücü örgüte yönelik kullanarak örgüt başarısını da yükseltmektedirler. Bunun yanında her davranışın belli bir tutarlılık seviyesinde olmasının önemli olduğu göz önüne alınırsa örgüt içerisinde kendi kendine liderlik davranışı gösteren birden fazla bireyin söz hakkı edinmek veya örgütte daha yüksek

düzyeyde yer edinmek için bu davranışı kullanmalarının, davranışlarında aşırıya kaçmalarının da kaos yaratabileceği göz önüne alınmalıdır (Howel ve Costley, 2006, s. 61).

1.3.6. Kendi Kendine Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Literatür Çalışmaları

Kendi kendine liderlik davranışına yönelik yapılan çalışmalar özellikle son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle birlikte hız kazanmıştır. Geçmiş yıllarda akademik düzeydeki çalışmalara bakıldığında daha çok yönetim anlayışını içeren kavramsal analizler üzerine çalışılmıştır; ancak günümüzdeki akademik çalışmalara bakıldığında bu çalışmaların son yıllarla birlikte yönetim kavramını geliştirici ve sahada uygulamaya yönelik teoriler geliştiren çalışmalar olduğu görülmektedir.

Kendi kendine liderlik davranışı üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı bu liderlik türünün diğer tüm liderlik türlerinin içerisinde yer aldığı, bir tür liderlik özelliği olduğuna yöneliktir. Bu çalışmalar daha çok kendi kendine liderliği başlı başına bir liderlik türü olarak kabul etmeyen, diğer liderlik türlerinin alt kategorisinde yer aldığını savunan görüşleri içermektedir. Afridi ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada bu görüşü savunmuşlar; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in iki faktör teorisinden yola çıkarak kendi kendine liderliğin, doğal bir liderlik özelliği olduğunu belirtmişler ve bu konuda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini örnek vermişlerdir. Maslow, yapmış olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde insan ihtiyaçlarını ikiye ayırmış, doğal ihtiyaçlardan olan yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçların giderilmesinden sonra sosyal ihtiyaçların devreye gireceğini savunmuştur. Sosyal ihtiyaçlardan olan yuva kurma ihtiyacı, öncelikle barınmanın bir sonucu, dolayısıyla barınma yuva kurma ihtiyacının bir destekleyicisidir. Aynı şey liderlik için de düşünülebilir.

Karizmatik veya otokratik bir lider olabilmek için öncelikle kişinin kendi öz denetim mekanizması olmalı ve kendi kendine lider olarak grup üzerinde hâkimiyet kurabilmelidir. Afridi ve arkadaşları bir diğer örnekte ise Herzberg üzerinden

görüşlerini temellendirmişlerdir. Herzberg oluşturduğu iki faktör teorisinde bir iş yerinde motive edici faktörler olan başarı, gelişme, sorumluluk gibi faktörlerle tatminsizlik yaratan faktörler olan maaş, denetim, akranlarla ilişkiyi bir arada ele almış ve motive edici kavramların ön plana çıkmasıyla örgüt üyelerinin motivasyonunun artacağını ve bireylerin örgütün başarısı için daha çok çalışacağını savunmuştur. Örneğin; kendi kendine çalışabilme yeteneği gelişmiş bir çalışan denetim duygusu kurmuş olacaktır ve böylece iş yerindeki disiplin sorunlarını ortadan kaldıracaktır. Kendi kendine liderlik de bu örnekteki gibi doğal liderlik sürecinin etkenlerinden biri olup ayrı şekilde değerlendirilmemelidir (Afridi vd., 2021).

Kendi kendine liderlik üzerine yapılan bir kısım çalışmalar, bu liderlik türünün hizmete yönelik bir liderlik türü olduğu görüşünü desteklemekte, hatta bu liderlik biçimi ile etik liderlik arasında da bağ kurmaktadır. Hong Kong Institute of Service Leadership and Management (HKI-SLAM) tarafından yapılan yazılı bildiri de kendi kendine liderliğin bir hizmet liderliği türü olduğu belirtilmiş; önerilen modelde liderlik, kişinin, başkalarının, grupların, toplulukların, sistemlerin ve ortamların ihtiyaçlarını etik olarak tatmin etmek üzerine kurulmuştur. Bu görüşe göre lider topluma hizmet etmek adına dünyaya gelmiştir. Liderin tüm becerileri toplumda yönettiği gruba fayda sağlamak adına hizmettedir. Bu nedenle lider aslında kendi kendine liderlik ederek de bir nevi topluma hizmet etmenin bir gerekliliği olarak kendini yetiştirmektedir (Shek vd., 2015, s. 344).

Müller ve Niessen (2019) yaptıkları çalışmada geleneksel çalışma yöntemi ile tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların öz yeterliliklerine bağlı olarak başarılarını ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın varsayımı hem geleneksel bir ofiste hem de home-office olarak periyodik olarak çalışanların işlerinden kaynaklanan riskleri içermektedir. Bu bağlamda geleneksel çalışma biçiminde yüz yüze iletişimin önemi ön plana çıkarken, ev-ofis olarak nitelendirilen home-office çalışanlarının yarı zamanlı evden çalışma biçiminde ise sözlü iletişim ön plana çıkıyordu. Çalışmada 729 gün boyunca her iki çalışma grubundan anket doldurmaları istenmiş, kişilere kendi kendine liderlik davranışı ve özerkliğin aracılık rolünü üstlenen sorular yöneltilmiştir. Çalışma sonucunda home-office çalışan bireylerin ofis çalışanlarına kıyasla müşterilerine yönelik etki mekanizmalarını genişletmek adına daha fazla gayret gösterdikleri, kendi

kendini ödüllendirmeyi, kendi hedeflerini belirlemeyi ve başarılı performans sağlamayı kendi liderlik modelleri içerisinde öğrenerek geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Müller ve Niessen, 2019).

Kendi kendine liderlik üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı zekâ modelleri ile liderlik türü arasında bağ kurmaktadır. Kendi kendine liderlik ile duygusal zekâ arasında bağ kuran çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Vann ve arkadaşları (2018) bu konuda yapılan araştırmaları derlediklerinde özellikle iş yaşamında duygusal zekâsı yüksek bireylerin öz denetimlerinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başarılı ve kendinden emin liderlerin duygusal algısı yüksek, aynı zamanda duygusal etki mekanizması da geniş bireyler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Vann vd., 2018, s. 2).

Andressen ve arkadaşları (2012) yaptıkları çalışmada kendi kendine liderlik ile dönüşümcü liderlik türü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada kendi kendine liderlik, dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonu (öz yeterlilik ve araçsallık) arasındaki ilişki iş performansı ve duygusal bağlılıkla ilgili olarak incelenmiştir. Bu çalışmada teorik olarak makul olan birbiriyle yarışan üç kendi kendine liderlik modeli karşılaştırılmıştır: (a) dönüşümcü liderlik ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık eden bir süreç faktörü olarak kendi kendine liderlik; (b) dönüştürücü liderlikle eş zamanlı olarak girdi faktörü olarak ve (c) iş motivasyonu ile iş performansı / duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eden bir süreç faktörü olarak kendi kendine liderlik. Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen sonuçlar, kendi kendine liderliğin dönüşümcü liderlik ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık eden bir süreç faktörü olduğunu göstermekte; ayrıca, kendi kendine liderliğin, ortak konumlandırılmış işe kıyasla sanal çalışma yapılarında motivasyon üstünde daha fazla bir etkisi olduğu gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır (Andressen vd., 2012).

Yirmi birinci yüzyılın etkili liderlik modeli olarak kendi kendine liderliğe işaret eden birçok çalışma bulunmaktadır. Eseryel ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada kendi kendine liderlik yapabilen liderlerin yenilikçi, inovasyonu destekleyen, küreselleşme koşullarına ayak uydurabilen ve teknolojiyi oldukça iyi kullanan bireyler olduğunu söylemişlerdir. Kendi kendine liderlik davranışları ile inovasyon arasında bağ kuran çalışmada takım yenilikçiliği adına kendi kendine liderlik davranışlarının yeterli bulgular sunduğu sonucuna ulaşılmış; liderin kendi kendine yetebilme davranışlarının

geliştirilmesiyle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu savunulmuştur (Eseryel vd., 2014).

Türkiye’de de kendi kendine liderliğe ilişkin yapılan bazı çalışmalar bulunmakta, bu çalışmalarda hem mevcut kavram ele alınmakta hem de kendi kendine liderlikle ilişkilendirilebilecek bazı kavramlara yer verilmektedir. YÖK’ün tez veri tabanında ise bu konuda doğrudan anahtar kelimeler üzerinden yapılan dört çalışma bulunmaktadır. Ancak liderliğe ilişkin yapılan tez araştırmalarında ise sıklıkla kendi kendine liderlik kavramının geçtiği görülmektedir. Bu dört çalışma ve sonucundan bahsetmek gerekirse; Orhan (2012) hazırlamış olduğu “*Oryantiring sporcularının kendi kendine liderlik algıları*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında 2011’de Nevşehir’de gerçekleştirilen Kapadokya Uluslararası Oryantiring Yarışması’na katılan 274 oryantiring sporcusunu örnekleme almıştır. Araştırmacı yarışma bölgesinde belirtilmiş hedeflere (kontrol noktaları) pusula ve harita yardımıyla en kısa sürede ulaşmaya çalışan bu sporcuların kendi kendine liderlik algılarını değerlendirmiştir. Çalışmada kendi kendine liderlik davranışı geliştiren sporcuların daha başarılı olabilecek bir kapasiteye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Orhan, 2012).

Ergin (2014) çalışmasında öğretim üyelerinin kendi kendine liderlik davranışlarının, öğretim üyesi yetkinliklerini ve üniversitelerin örgütsel öğrenme kapasitesini yordayıp yordamadığını araştırmıştır. İstanbul ilinde bulunan üç devlet ve iki vakıf üniversitesinden 365 öğretim üyesi üzerinde yapılan çalışmada öğretim üyelerinin kendi kendine liderlik davranışlarının öğretim üyesi yetkinlikleri üzerindeki etkisiyle karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış, öğretim üyelerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve idari görev deneyimi değişkenlerinin kendi kendine liderlik davranışlarına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Ergin, 2014).

Polat (2015) çalışmasında Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkâmil ilçesinde görev yapan 25’i özel, 65’i kamuya bağlı okullarda çalışan toplam 230 okul idarecisine uyguladığı anket çalışmasıyla idarecilerin kendi kendine liderlik stratejilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonucunda hayal etme, kendi kendine konuşma, kendini ödüllendirme, düşünce/fikir değerlendirme ve kendini cezalandırma stratejilerinin en fazla tercih edilen stratejiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Polat, 2015).

Kutaniş (2018) alışmasında çalışanların kendi kendine liderlik tarzının ve stratejilerinin kullanımının iş tatmini ve iş özerkliği üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla yapılan anket çalışmasında 200 çalışan ile görüşülmüş, kendi kendine liderlik kavramı ile iş tatmini arasında orta seviyede bir ilişki olduğu ve iş özerkliği ile ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kutaniş, 2018).

1.4. Z YETERLİLİK

Yaşamda her birey kendisini geriye çeken, yavaşlatan ve mutsuz edebilecek nitelikteki durumlarla karşılaşabilmektedir. Bireyin bu durumla baş edebilmesinde en büyük g inançtır. İnanç bireyin içsel bir motivasyonudur. Özellikle zor zamanlarda adım atabilmek, mevcut durumu düzenleyebilmek, problem zezebilmek inançla mümkündür. İçsel motivasyonlarıyla kötü dönemleri atlatan bireylerin, daha sonra karşılaşacakları her türlü durumda inançları daha da kuvvetli hale gelecektir. Bu süreç bireyde kendine güven, dayanıklılık ve öz yeterlilik yaratacaktır. Bu çalışmanın konusu kapsamında ele alınacak olan öz yeterlilik, özellikle bireyin bir işi başarmasında kendine duyduğu inanç ve kendinde bulduğu g olarak tanımlanabilir (Wen ve Bao, 2015, s. 703). Çalışmanın bu bölümü öz yeterliliğe ilişkin literatüre ayrılmıştır.

1.4.1. z Yeterlilik Tanımı ve Kapsamı

z yeterlilik kişinin başarmak istediği şeyi başarabileceğine dair kendisine duyduğu inançtır. Kendine inanma ve başaracağını kuvvetle düşünme öz yeterliliği ifade etmektedir. z yeterliliğin bir kabiliyet veya maharet olduğuna yönelik düşünceler onu yanlış tanımlamaya itecektir. z yeterlilik tamamen düşünce gücü ve inançla alakalı olan soyut bir kavramdır. Bireyin kendinde neyi yapıp yapamayacağını bilmesi, kendini tanıması, ilgili konuda kendine inanması ve kendinde g bulmasıdır. Kendini iyi

tanıyan her birey, kendi kapasitesinin farkında olacağı için öz yeterliliği konusunda da belli bir bilinçte olacaktır (Schack, 1989, s. 232).

Öz (self) kavramı, kişinin kendisini ve kendi benliğini temsil eden kavramdır. Türk Dil Kurumu (2021) kelimeyi “*kişinin kendisi, bireyi oluşturan karmaşık özelliklerin örgütlü yapısı*” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2021, s. 911). Kimi kaynaklarda *benlik* kelimesinin de özün yerine kullanıldığı görülmektedir. Özün manasına gelindiğinde sıklıkla psikolojik yönlü değerlendirmeler literatürde yapılmaktadır. Eski Yunan’da öz kavramı çoğunlukla insanın fiziksel olmayan yönünü vurgulamak için kullanılmış ve insanın özünün gerçeğini yansıttığı savunulmuştur. Öz üzerine araştırmalar yapan Wundt özün maddi ve maddi olmayan yönünün olduğunu söylemiştir. Özün maddi yönünü, kişinin vücudu, ailesi ve mal varlığı oluştururken, maddi olmayan yönünü ise ruhsal tüm özellikleri oluşturmaktadır. Kişi bu iki yönlü özellikleriyle özünü tanımlayabilmektedir. Cooley ise özün kişinin kendini algılama şekli olduğunu savunmuş, özellikle bu algılamanın dış çevreden etkilendiğinden bahsetmiştir. Freud ise özü, id ve ego arasındaki etkileşimle ele almıştır. Ona göre öz, kişiliğin bütünleşmesini sağlayan temel öğedir (Bandura, 1997, s. 3).

Öz yeterlilik insanın özünün farkında olması, limitini bilmesi, yaşamdaki amacına uygun şekilde hareket ederken özünün verdiği imkânları da algıladığı bir yaşam biçimi oluşturmasıdır. Öz yeterlilik bir limit farkındalığıdır. Kişinin seçimlerinde, istek ve beklentilerinde, kendini zorlayacak durumların farkına varması, kendisini keşfetmesi, yapabileceklerinin üst sınırını bilmesidir. Bu nedenle öz yeterlilik, özün ulaşabileceği gayret düzeyinin ne ölçüde olabileceğinin bilinmesidir (Wen ve Bao, 2015, s. 703).

İngilizce “*self-efficacy*”, “*self-efficacy belief*” ya da “*perceived self-efficacy*” şeklinde ifade edilen öz yeterlilik, Türkçe literatürde öz etkililik, kişisel yeterlilik, algılanan öz yeterlilik şeklinde yer bulmuştur. Öz yeterliliğin ifade biçiminden çok anlamına yönelik farklı görüşler ortaya atılmıştır. İngilizce ifade biçiminde anlamlar değişebilmektedir. Özellikle *self-efficacy* terimi bireyin istenen sonuçları üretebilme kapasitesi olarak algılanırken, *self-efficacy belief* söz konusu olduğunda öz yeterliliğe ilişkin kişisel inanç devreye girmektedir. Oysa Türkçede kelimenin vurgusu ve şeklinden çok ifade ettiği anlam üzerine karmaşıklık yaşanmaktadır. Son dönemde kişisel gelişim üzerine yapılan çalışmaların artmasından ötürü öz yeterliliğin bir kişisel gelişim kavramı

olduğunu savunan görüşler de artmıştır. Oysa öz yeterlilik inancı, süreç dâhilinde artabilen bir inanç türü olsa da kişisel gelişimden farklı bir anlam taşımaktadır (Gordon, 1999, s. 23).

Öz yeterliliğe ilişkin literatür taramasında özellikle kavramın sıklıkla *öz güven (self confidence)* ve *öz saygı, öz değer (self esteem)* kavramlarıyla karıştırılabildiği görülmüştür. Her iki kavramın öz yeterlilikten farklı kavramlar olduğu belirtilmelidir. Kişisel gelişimin anahtar kavramlarından olan öz güven; kişinin kendini tanıması, kendini kabul etmesi ve var olduğu durumun içerisinde mutlu olmasıdır. Öz güvenli olmak bir konuda yeterli veya yetersiz olmak değildir. Öz güvenin bireysel yeterlilikle alakası yoktur. Aksi şekilde öz güven, var olan koşul içerisinde kişinin kendisini değerli ve önemli hissederek yetersiz de olsa durumundan memnuniyet duymasıdır. Öz saygı ise kişinin bir bütün olarak kendisine saygı duyması, yargılamaması durumudur. Öz güvene giden yolda öz saygı anahtar bir rol oynar. Kendine sahip olduğu tüm özellikleriyle saygı duyan bir birey öz güven sahibi olacaktır (Pajares, 2002, s. 150).

Öz yeterlilik, umudun inanca dönüşmesi, negatif duygularla baş edebilme becerisidir. Kişi herhangi bir konuda seçim yaparken öz yeterliliğini göz önüne alarak seçim yapmakta, başarabileceği inancı ile seçimin tehlikelerini kendi kapasitesi doğrultusunda değerlendirerek adım atmaktadır. Bu seçim aynı zamanda kişinin kendine güveni ve inancını da ortaya çıkarmaktadır. Bu güven ve inanç öz yeterliliğin ortak paydasındadır (Bandura, 2010, s. 1).

Günümüzden yaklaşık bir asır evvel Piper'in *The Little Engine That Could* adlı çocuk kitabında ilk defa geçen öz yeterlilik kavramı, bireyin düşünce ve eylemleriyle yaptıklarının bir adım ötesine geçebilmesini ifade edecek şekilde kullanılmıştır. Kitapta yer alan çocuk karakterin içinde daha başarılı olması adına onu motive eden bir güç vardır. Karakter bu güç sayesinde "yapabilirim" inancını kendine aşımaya başlamıştır. Böylece başarıma duygusu bir çocuğun üzerinden öz yeterlilik ile algılanmaya başlanmış, kavram daha sonra yetişkin yayınlarına girmiştir (Piper, 2005, s. 2-4).

Öz yeterlilik üzerine yapılan çalışmaların psikoloji ve işletme alanlarına kayması, çalışma yaşamındaki öz yeterliliğin birey üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması noktasında oldukça önemli olmuştur. 1970'li yılların sonlarına doğru Bandura

tarafından yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte arabuluculuk ve kişisel etkililik üzerinden gidilerek, öz yeterliliğin sistemsel analizine yoğunlaşmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra öz yeterliliğin özellikle gençlerdeki etkisi araştırılmıştır. Diğer bir deyişle, bilişsel ve motivasyonel teorisyenler, öz yeterliliğe sahip olan gençlerin savaştan sonra eğitim yaşamlarına dönerken, diğer gençlere kıyasla daha başarılı olduklarını gözlemlemişlerdir. Bu gözlem psikolojik araştırmaların öz yeterlilik ve başarı üzerine yoğunlaşmasını sağlamıştır (Bandura, 1997, s. 3).

Öz yeterliliğin kavramsallaştırılmasında Bandura'nın *sosyal öğrenme kuramının* etkisi büyüktür. Bandura, yaptığı bir çalışmada hayvanlar tarafından ısırılma korkusu yaşayan bireylerin bu korkuları aşamadıklarını gözlemlemiştir. Araştırmaya göre, kişiler bu korkuyu aşma konusunda istekli olsalar da başarısız olmalarının temel sebebi bu konudaki inançlarının düşük olmasıdır. Bandura bu noktada bireyin iç gücünün korkularını yenme ve onu başarıya götürme konusunda ana etken olduğunu görmüş; öz yeterliliği de bu çerçevede tanımlama yoluna gitmiştir (Pajares, 2002, s. 153).

Öz yeterlilik, başkaları tarafından gözlemlenebilir bir özellik değildir. Öz yeterliliği gözlemleyebilen ve onun farkına varan kişi bireyin kendisidir. Bir amaca ulaşmak istediğinde kişinin kendisine soracağı "yapabilir miyim?" sorusunun karşılığında kendisinde hissettiği güç, öz yeterliliktir. Bu gücü başka birinin görmesi ve tarif edebilmesi zordur. Öte yandan bireyi yakından tanıyan, onun karakterini, başarılarını ve geçmiş kararlarını bilen bir kişi o birey hakkında öz yeterlilik tahminlerinde bulunabilir (Gordon, 1999, s. 23).

Bandura (2010) öz yeterliliği iki kategoriye ayırmıştır; *mücadeleci öz yeterlilik* ve *akademik öz yeterlilik*. Mücadeleci öz yeterlilik çabalama duygusuyla bağlantılı bir kavramdır. Bireyin çabalama duygusu ne denli yüksekse kendisine öz yeterlilik noktasındaki inancı da o denli yüksek olacaktır. Akademik öz yeterlilik ise kişinin bir işi yapabileceğine olan inancının akademik sorumluluklar üzerinden gerçekleşme durumu ve düzeyini ifade etmektedir. Kişi akademik sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirebiliyorsa, öz yeterliliği o derecede yüksek olacaktır (Bandura, 2010, s. 27-28). Bandura'dan ayrı olarak öz yeterlilik üzerine yapılan araştırmalarda ise öz yeterliliğin genellikle üç kategoriye ayrıldığı görülmüştür; *göreve özel öz yeterlilik*, *alana özel öz yeterlilik* ve *genel öz yeterlilik*. Göreve özel öz yeterlilik, öz yeterliliğin yalnızca ilgili

göreve özel olarak belirlenen, iş görenin belli bir alandaki özel yeterliliğini ifade eden bir biçimdir. Bu tarz bir öz yeterlilikte kişinin ilgili konudaki beceri ve bilgisine bağlı olarak kendisine ne ölçüde güvendiği önemlidir. Alana özel, öz yeterlilik, kişinin bir alanda kendisine güveniyle ilgilidir. Genel öz yeterlilik ise genel olarak kendisini her konuda öz yeterli seviyede bulan kişilerin durumunu ifade etmektedir. Özellikle genel anlamda öz yeterlilik oldukça zor bulunan bir özelliktir. Kişinin kendine güvenmesi, yeterince deneyimden geçmesi ve hem bilişsel hem de duygusal anlamda kendini eğitmesi ancak genel öz yeterliliğe ulaşabileceğini göstermektedir (Shunk, 1991, s. 210).

Kreitner ve Kinicki (2001), öz yeterlilik inancının öz yeterlilik kaynakları kullanılarak düşük ve yüksek seviyede seyretmesiyle birlikte oluşacak durumlarla, bireyi besleyen, başarı ile motive eden, başarısızlık ile deneyim kazanmasını sağlayan sonuçlar ortaya çıkardığından bahsetmiş ve öz yeterlilik inancını bir mekanizmaya benzetmiştir. Bu mekanizma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Kreitner ve Kinicki, 2001, s. 143).

Tablo 7. Öz Yeterlilik İnancı Mekanizması

Öz Yeterlilik İnancının Kaynakları	Geri Bildirim	Davranış Örnekleri	Sonuç
Geçmiş başarılar, deneyimler	Yüksek "Biliyorum bu işi başarabilirim"	-Aktif olma – en iyi fırsatları seçme -Durumu yönetme – engelleri uzak tutma ya da etkisizleştirme -Hedefler belirleme – standartları tanımlama -Planlama, hazırlama, uygulama -Zoru deneme – azimli olma -Problemleri yaratıcılıkla çözme -Tersliklerden ders çıkarma -Başarıyı tahayyül etme -Stresini sınırlama	BAŞARI
Davranış Modelleri Başkaları tarafından ikna edilme (Sosyal ikna)	ÖZ YETERLİLİK İNANCI	ÖZ YETERLİLİK İNANCI	ÖZ YETERLİLİK İNANCI
Fiziksel / duygusal durumlar	Düşük "Bu işi yapabileceğimi zannetmiyorum"	-Pasif olma · Zor görevlerden uzak durma -Zayıf gayeler ve düşük bağlılık geliştirme -Kusurlara odaklanma -Denememe – az çaba sarf etme -Terslikler karşısında yılmama -Terslikleri yetenek eksiklikleri ve kötü şans ile ilişkilendirme -Endişe, stres ve depresyon -Mazeretler belirleme	BAŞARISIZLIK

Kaynak: Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill.

Kreitner ve Kinicki (2001) yaptıkları çalışmada öz yeterliliğin, geçmiş başarı ve deneyimlerden elde edildiğinde yüksek geri bildirim olanağı sunarak başarı sağladığını belirtmişlerdir. Kişi bu durumda daha aktif çaba harcamakta, zoru denemekte, planlı olmakta, hedef odaklı çabalamaktadır. Oysa fiziksel ve duygusal durumlardan beslenen bireyler kendi yetersizlikleri üzerine odaklandıkları için öz yeterlilik inançları da düşük olmakta, başarısız olmaktadır. Nitekim fiziksel durumlara odaklanan bireyler, amaçları için belli imkanları göz önüne almakta, imkânsızlığı düşünmekte ve mazeretlerle amaca yönelik çalışmayı ertelemektedirler (Kreitner ve Kinicki, 2001, s. 143).

Öz yeterliliğin önemine yönelik bilgi vermek gerektiğinde özellikle günümüzde iş dünyasındaki yansımaları göz önüne alınabilir. Başarılı liderler veya çalışanlar, buldukları noktaya gelirken öz yeterlilik seviyeleriyle dikkat çekmiş kişilerdir. Öz yeterlilik bireyi bir noktadan başka bir noktaya taşıyabilecek bir güçtür. Bugünün rekabet odaklı iş dünyasında kendine güvenen, kendi potansiyelini üst seviyede tutan, öz yeterliliği yüksek düzeydeki bireyler başarılı olmakta ve ön plana çıkmaktadırlar. Bu durum bir tesadüfe dayandırılmamaktadır. Nitekim yapılan saha çalışmaları da öz yeterliliği yüksek bireylerin lider olduklarını, iş dünyasında başarılı olduklarını veya bir işi başarıya sürecinde yetkin kademede olduklarını göstermiştir (Shunk, 1991, s. 209).

Literatürde öz yeterliliğe yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle iş yaşamında öz yeterliliğin öneminin idrak edilmesiyle birlikte çalışmaların genellikle işte başarı ve öz yeterlilik ilişkisine yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun yanında çeşitli etmenlerin bireyin öz yeterliliğini etkileme derecesi üzerine de araştırmalar yapılmaktadır. Maciejewski ve arkadaşları (2000) yaptıkları araştırmada öz yeterlilik ile stresli yaşam arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmada geçmişte depresyon yaşayan ve yaşamayan bireyleri iki gruba ayırmışlar ve bu bireylerin öz yeterliliklerini ölçmüşlerdir. Çalışma kapsamında stres ile öz yeterlilik arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Maciejewski vd., 2000). Kezer ve arkadaşları ise (2016) yaptıkları çalışmada eleştirel düşünme becerisi, umutsuzluk ve öz yeterlilik durumuna yönelik bir çalışma yapmışlar. Bu çalışmayla üç kavram arasındaki etkileşimi ölçümlemişlerdir. Yine çeşitli gruplardan bireylere sorulan sorular çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, eleştirel düşünme becerisi arttıkça öz yeterliliğin arttığını, umutsuzluk

ile öz yeterlilik arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kezer vd., 2016). Büyükçavdar (2017) ise çalışmasında öz yeterlilik, sosyal destek algısı ve depresyonla baş edebilme becerisi üzerine bir araştırma yapmış, oluşturulan gruplara sorulan sorularda depresyon sırasında sosyal destek alıp almayan bireylerin öz yeterlilik durumunu ölçebilecek türden korelasyon kurmuştur. Çalışma sonucunda öz yeterlilik ile sosyal destek algısının yüksek olması arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Büyükçavdar, 2017).

1.4.2. Öz Yeterlilik İnançlarının Kaynakları

Öz yeterlilik genellikle iç motivasyon kaynaklarından beslense de literatürde öz yeterliliğe yönelik inanç kaynakları sınıflandırmaları yer almaktadır. Bu kaynaklar öz yeterlilik inancını etkileyen iç ve dış unsurları kapsayıcıdır. Öz yeterlilik inançlarının kaynakları; tam ve doğru deneyimler, dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve fiziksel-duyuşsal durumlar şeklinde ele alınabilir (Shunk, 1991, s. 215).

1.4.2.1. Tam ve Doğru Deneyimler

Bandura (2010) öz yeterliliği belirleyen temel kaynağın bireysel deneyimler olduğunu söyler. Kişinin yaşamdaki deneyimleri, bizzat başından geçen olaylar, sonuçlarının iyi veya kötü olması önemsenmeksizin bireyin gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu deneyimlerin kişiyi ustalaştıran üst seviyedeki deneyimler olması ise tam anlamıyla birer fırsattır. Birey deneyimlerinin öğrencisidir. Bu deneyimlerden edindiği her şey kendisini daha da geliştirmesini, öz yeterliliğini üst seviyede tutmasını sağlayacaktır (Bandura, 2010, s. 2).

Deneyimler kişilerin önceden başından geçen olaylar olduğu için iyi ve kötü yönleriyle yaşanmışlığın verdiği yakından tanıma duygusunu içerirler. Bu duygu kişiye daha evvel başarabildiği hedefleri noktasında tekrar başarıma duygusu aşılarken, başarısızlıklarında

ise neden başarısız olduğunu algılaması, analiz etmesi ve tekrar başarısız olmama adına önlem almasını sağlayacak önemli bir fırsat verir. Bu nedenle bireysel deneyimler öz yeterlilik inancının geliştirilmesini sağlayan önemli tanıklık notlarıdır (Epstein, 1973, s. 405).

1.4.2.2. Dolaylı Yaşantılar (Temsili Deneyim)

Bireylerin yaşamdaki deneyimleri yalnızca kendileri üzerinden gerçekleşmez; aynı zamanda bir başkasının deneyimleri de gözlem yolu ile öğrenilerek dolaylı yaşantılar haline gelebilir. Birey başkasının deneyimlerini gözlemleyerek, okuyarak, duyarak onun izlediği yoldan kendisine deneyim çıkarabilir. Bu deneyimlerin yaşanacak veya yaşanabilecek olaylarda referans alınması öz yeterlilik duygusunu besleyebilmektedir (Bandura, 1997, s. 3).

Kişinin dolaylı olarak gördüğü ve deneyimlediği çeşitli durumlar kendi hedeflerine benzerlik göstermesi noktasında önemli kılavuzlardır. Örneğin; sınıfta bir derste sunum yapılması sırasında kendisi de sunum yapacak olan kişi iyi bir şekilde gözlem yaptığında arkadaşının eksik kalan noktalarını gözlemleyerek kendi sunumunda daha başarılı olma adına onun deneyimlerini kullanabilir. Bu durumda kendisi sunum yapmadan önce bir başkası üzerinden deneyim sağlaması başarı durumunu yükseltebilir. Bu örnekteki dolaylı deneyim elbette ki fiziksel ortamda kişinin gözlemle kazandığı deneyimlerdenidir. Bunun yanında sözlü olarak gerçekleşen, duyumla elde edilen deneyimler de vardır. Kişinin bu deneyimlerden de çıkarım yapması, özellikle başarılı örnekleri kendisine referans alması öz yeterlilik inancını yükseltmektedir (Epstein, 1973, s. 404).

Dolaylı yaşantılar, kişinin tam olarak başka bir bireyle özdeşleşmesi ve empati kurabilmesiyle öz yeterlilikteki amacına hizmet edecektir. Birey bir başkasının yaşamını üçüncü bir göz olarak dışarıdan izlediğinde bu durum izlenen bir filmin etkisi gibi kısa süre sonra kaybolacaktır; ancak birey gördükleri üzerinde kendini özdeşleştirerek ve muhakeme gücünü kullanarak düşündüğünde bu deneyimin kendi açısından öneminin

farkına varacak ve öz yeterlilik düşüncesinde onu kendisine kaynak kılacaktır (Shunk, 1991, s.217).

1.4.2.3. Sözel İkna

Çeşitli kaynaklarda *sosyal ikna* olarak da yer alan sözel ikna, kişinin çevreden aldığı telkinleri, başarma dileklerini içeren dış unsurları ifade etmektedir. Öz yeterliliğe yönelik motivasyonel bakış açısına göre öz yeterlilik inancının gelişmesinde her ne kadar iç faktörler önemli olsa da dış faktörlerin de belli derecede önemi vardır. Sosyal bir varlık olan insanın sevilme, beğenilme ve takdir edilme duygusuna verdiği önemden kaynaklı olarak çevresinin de kendi hedefleri noktasında onu desteklemesi bir motivasyon kaynağıdır. Birey her ne kadar içsel gücünün farkında olsa da fiziksel çevreden bireylerin de kişiye güç vermesi kendisini hedefini başarma noktasında ikna etmeye yarayacaktır (Wen ve Bao, 2015, s. 703).

Sözel ikna bir geri bildirim türüdür. Nasıl ki bir örgütün başarısında müşteri ve potansiyel müşterilerin örgüte yönelik olumlu-olumsuz geri bildirimleri önemliyse, kişilerin öz yeterliliklerini sağlamalarında dışarıdan gelen geri bildirimlerin de önemi bulunmaktadır. Geri bildirim, kişinin fikrini önemseydiği bir yakını veya önemli bulduğu birinden geldiğinde olumlu ise öz yeterliliğe olumlu yansıtacak, olumsuz ise öz yeterliliğin geliştirilmesi noktasında kişiyi düşünmeye itecektir (Shunk, 1991, s. 217).

1.4.2.4. Fiziksel ve Duyuşsal Durumlar

Öz yeterliliği besleyen kaynaklardan biri yetenekler, diğer bir deyişle fiziksel beceri ve kabiliyetlerdir. Bireyin herhangi bir konuda kendi kapasitesini bilerek, eyleme geçtiğinde ortaya çıkabilecek sonucu tahmin etmesi yetenekle mümkündür. Yetenek bireyin fiziksel gücüdür. Herhangi bir konuda “başarabilirim çünkü gerekli becerilere sahibim” diyebildiği noktadır. Yetenekle başarılacak bir konuda öz yeterlilik

durumu kişinin yeteneklerinin farkında olması ve onlara güvenebilme derecesine göre ölçülmektedir (Bandura, 1997, s. 4).

Öz yeterlilikte içsel güç ve motivasyonun etkisi, fiziksel kapasiteden çok daha önemlidir. Bu durum hedeflenen işin veya eylemin yapısına göre değişmekle birlikte herhangi bir konuda duyulan inancın ilgili eylemin yapılabilirliği konusunda kişiyi alternatif çözüm arayışlarına yönelttiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, amaçlanan bir eylemin başarılması için sadece fiziksel olanaklar çerçevesinde düşünce geliştirilmemelidir. Fiziksel güç de önemlidir; fakat içsel motivasyon ve güç kişiyi başarıma noktasında güdülediğinde fiziksel gücün önemi ikinci plana itilebilmektedir (Gordon, 1999, s. 23).

Öz yeterlilik kişinin kendine olan inancıyla ilgili olduğu için duygu dünyasından sıklıkla etkilenmektedir. Özellikle ani duygu değişimleri, kişinin hassas olması, stres altında olması, kendisini kimi zaman yetersiz hissetmesi gibi duygular öz yeterlilik inancını olumsuz etkilemektedir. Normal zamanda kendisine güvenen bir birey, bu dönemlerde öz yeterliliği zayıf ve gelişmemiş birine dönüşebilmektedir. Bu gibi durumlarda yapılacak iki şey vardır. Birincisi, kişinin duygu durumunu yönetme becerisinde olması, ikincisi ise ani duygu değişimlerinin geçmesini beklemesi, sakinlik kazanmasıdır. Birinci seçeneği başarabilen kişiler, özellikle her durumda kendilerini motive edebilmeyi başaran, duygusallıktan ve duygusallığın oluşturacağı ruh halinden sıyrılabilen insanlardır. İkinci seçenekte ise kişinin anlık durumu genele yaymaması, içinde bulunduğu ruh halinin farkına varabilmesi ve bu ruh hali geçene değin hedefi yönünde adım atmaması gereklidir (Epstein, 1973, s. 405).

1.4.3. Öz Yeterlilik Süreçleri

Bandura (2010), öz yeterliliğin inançla ilgili olmasından kaynaklı olarak belli süreçlerden geçerek oluşan bir kavram olduğundan bahseder. İnanç bir anda oluşmaz; bu bir inanç değil ön yargıdır. İncanın oluşabilmesi için bilgi ve deneyim şarttır. Bu nedenle aslında inanç da süreç ürünüdür. Bandura, öz yeterlilik inancının da süreçten

beslenerek geliştiğini söyler ve bu süreçleri; *bilişsel süreç*, *motivasyonel süreç*, *duyuşsal süreç* ve *karar verme süreci* olarak dörde ayırır (Bandura, 2010, s. 4).

1.4.3.1. Bilişsel Süreç

Bilişsel, bilgi ve düşünceyle alakalı olan anlamında bir kelimedir. Bilişsel süreç bireyin düşünce yapısını belli bir zaman aralığında geliştirmesi, bilgi ve tecrübelerle birlikte düşünce yapısını düzenlemesini ifade etmektedir. Öngörü, okuma, araştırma, kendini geliştirme ve yaşanmışlıklar (deneyimler) bu süreci besleyen ana kaynaklardır. Bilişsel süreç, her bireyin zaman içerisinde edindiği deneyimlerle beraber olgunlaşmasını ifade eden bir bilgilenme sürecidir (Bandura, 2010, s. 4).

1.4.3.2. Motivasyonel Süreç

Bireyi harekete geçiren içsel kaynakların çoğunluğu motivasyonu temsil etmektedir. Motivasyon iç ve dış kaynaklardan beslenerek, bireyin yaşamda güdülenmesini, hedeflerine odaklanmasını sağlayan güçtür. Bir işin başarılmasında da motivasyonun payı oldukça yüksektir. Özellikle içsel motivasyon olan başarıma güdüsü, isteği ve inancı bireyin sosyal yaşamını ve düşüncelerinin şekillenmesini oldukça etkilemektedir (Bandura, 2010, s. 4).

1.4.3.3. Duyuşsal Süreç

Bireyi yaşamda yönlendiren en önemli hususların başında duygular gelmektedir. Duygu, inanç ve ruh hali bireyin hem motivasyonunu hem de olaylara yaklaşımlarını etkilemektedir. Duygularını kontrol altına alamayan bireyler her konuda sağlıklı

düşünmekten uzak, anlık durumlara karşı ne yapacağını bilemez, çaresiz ve düşük motivasyona sahip kalabilmektedirler. Bu nedenle duyguları kontrol altına almak, özellikle öz yeterlilikte oldukça önemlidir (Bandura, 2010, s. 4).

1.4.3.4. Karar Verme Süreci

Birey çevresinin hem ürünü hem de üreticisidir. Bireyin çevresinde merkezde bir etki kurduğu gibi çevreden de etkilendiği, çoğunlukla duygu ve düşüncelerini bu etkiyle şekillendirdiği unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında, öz yeterlilik oluşum sürecinde birey çevresinde gördüğü her şeyi yeniden üretebilir ve karar verebilir. Bireyin muhakeme gücü çevredeki olay ve olgulardan yaptığı çıkarımların kendisi için olumlu olanlarını almaya, olumsuz olanlarını da göz ardı etmeye yönelik olmalıdır. Aksi durumda her başarısızlığın bir referans alınması öz yeterlilik seviyesi düşük bir karakter oluşmasına sebebiyet verecektir (Shunk, 1991, s. 222).

1.4.4. Öz Yeterliliğin Boyutları

Bireylerin öz yeterliliğini etkileyen üç temel etmen bulunmaktadır. Bu etmenler öz yeterlilik konusunda hedeflenen amaca karşı kişinin işin zorluğunu belirlediği seviye, kendisinde bulduğu güç ve bu süreçte zorluklarla baş edebilecek enerji ve inancı bulabildiği genel durumu içermektedir. Bu çalışmada öz yeterliliğin boyutları; *seviye (büyüklük)*, *güç (kuvvet/dayanıklılık)* ve *genellenebilirlik boyutu* olarak üç başlık altında ele alınmıştır (Whetten ve Cameron, 1995, s. 21-22).

1.4.4.1. Seviye (Büyüklik) Boyutu

Bireyin hedeflediği bir şeyi gerçekleştirme sürecinde işin zorluğunu belirlemesi, öz yeterliliğin seviyesini de belirlemesine olanak tanımaktadır. Amaçlanan her neyse o yolda yapılacaklar, kişinin karşılaşacağı zorluklar, içsel ve dışsal motivasyon vb. her türlü unsur öz yeterliliğin seviye (büyüklik) boyutunu ilgilendirir. Öz yeterliliği yüksek ve genel yeterliliği her anlamda üst seviyede olan bir bireyin genel zorluk algısının da düşük olacağı belirtilmelidir. Bu iki kavram arasında ters orantı vardır (Whetten ve Cameron, 1995, s. 22).

1.4.4.2. Güç (Kuvvet/Dayanıklılık) Boyutu

Bireyin kendisinde bulunduğu güç ve dayanıklılık öz yeterliliğin ölçülmesinde önemli bir parametredir. Bireyin kendine güveni, işi başarabilecek fiziksel ve zihinsel kuvveti kendinde bulabilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi öz yeterliliğini etkilemektedir. Aynı zamanda öz yeterliliği temsil eden şey de güç boyutuyla doğrudan ilgilidir (Whetten ve Cameron, 1995, s. 22).

1.4.4.3. Genellenabilirlik Boyutu

Bireyin genel olarak kendine güveni, potansiyelinin farkına varması, kendine inancı, yetkinlik seviyesiyle yapabileceklerine dair belli bir inanç taşıması öz yeterliliğin genellenabilirlik boyutuyla ilgilidir. Her bireyin herhangi özel bir konu söz konusu olmaksızın bir öz yeterlilik inancı bulunmaktadır. Bu inanç aynı zamanda konu ayrımı yapmaksızın bireyin bir konuda başarabileceklerine duyduğu inancı ve seviyeyi de genel yönleriyle belirlemektedir (Whetten ve Cameron, 1995, s. 22).

1.4.5. Öz Yeterlilik Davranışının Bazı Etkileri ve Sonuçları

Öz yeterliliğin örgütlerdeki etkisine yönelik yapılan çalışmalar özellikle liderlik konusunda yoğunlaşmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlayan liderler, önemli çalışan mentörleridir. Liderlerde bulunması gereken önemli özelliklerin başında öz yeterliliğin yüksek olması gelmektedir. Bir lider öncelikle kendisine inanç duymalı, ardından örgütteki çalışanların amaç doğrultusunda gelişeceğine yönelik inanç sahibi olmalıdır. Liderin kendine inancının olmaması durumunda örgüte etkisi de fazla olmayacaktır. Bu nedenle örgütteki liderin öz yeterliliği yüksek, iç gücünün farkında, motivasyonu tam bir birey olması lider olmanın da ön şartıdır (Epstein, 1973, s. 407).

Günümüzde örgütler yetenekli ve çalışkan bireylerden önce, kendine inanan, güvenen bireyler aramaktadırlar. Kendine inanan bireylerin en önemli özellikleri bir alanda veya konuda yetenek veya bilgi sahibi olmasalar da o işi başarmak adına kendine güvenmeleridir. Özellikle küreselleşmeyle birlikte çok uluslu örgüt yapıları her geçen gün artmaktadır. Bu örgütlerde çalışanlar birbirleriyle kurdukları ilişkilerde kendilerine güvenerek ortak çalışma yapabilirler. Globalleşen dünyada kişinin başarıma duygusu noktasında kendisine duyduğu inancın onu önemli bir yere taşıyacak güç olduğunu söylemek mümkündür (Whetten ve Cameron, 1995, s. 22).

Öz yeterliliğin örgütlerde haksız rekabet unsuru olarak da ön plana çıkacağı durumlar yaşanabilmektedir. Daha evvel de bahsedildiği üzere, bir konuda daha bilgili olan, aynı şekilde becerisi yüksek olan bireyler vardır. Bu bireyler öz yeterliliği düşük seviyede olduğunda “bu işi başarabilir miyim” kaygısı ile ön plana çıkamamaktadırlar. Bu durum kişinin şahsi başarısını etkilediği gibi aynı zamanda örgütte öz yeterliliği ile başka bir bireyin ön plana çıkmasına da sebebiyet verebilmektedir. Bahsedilen kişi kadar bilgisi ve deneyimi olmayan, ancak işi başaracağına dair inancı yüksek olan bir başka birey bu açıdan haksız rekabetle ön plana çıkabilecektir (Whetten ve Cameron, 1995, s. 24-26).

Kızıl (2020)’a göre örgütlerde öz yeterliliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; kişinin öz yeterlilik algısı, duygusal emek, lider-üye etkileşimi, risk alma davranışı ve başarı davranışıdır. Yazara göre bu faktörler içerisinde kişinin öz yeterlilik algısı öz yeterlilik durumunda en önemli etmendir. Bireyin ne sıklıkla pozitif

düşündüğü, amaçlarının belirliliği, kendisine nasıl bir yaşam belirlediği, zor durumlarla başa çıkabilme gücü, problem çözme kabiliyeti, genel stres seviyesi gibi birçok husus öz yeterliliği etkilemektedir. Birey kendisini nasıl görüyorsa yapabileceklerini de o şekilde görmektedir. Yazara göre öz yeterliliği etkileyen ikinci etmen duygusal emektir. Örgütlerde bireylerin işe fiziksel ve zihinsel emek vermelerinin yanında duygusal emek vermeleri, işi sahiplenmelerini sağlamaktadır. Bu sahiplenme örgüt-çalışan ilişkisi için oldukça önemlidir; ancak örgütün çalışana duygusal emeğin karşılığını vermesiyle duygusal emeğin öneminden bahsedilebilir. Aksi durumda duygusal emek, yalnızca çalışan tarafından bir sahip çıkma dürtüsü olarak tanımlanabilir. Öz yeterlilik üzerine yapılan araştırmalar kişilerin duygusal emeklerinin artmasıyla birlikte objektif düşünemediklerini ortaya koymakta, dolayısıyla duygusal emeğin öz yeterliliği olumsuz etkileyebildiğini de ileri sürmektedir. Üçüncü faktör; lider-üye etkileşimidir. Bir örgütte lider-üye etkileşiminin kalitesi örgüt çalışanının öz yeterliliğini etkilemektedir. Lider aynı zamanda bir koçtur. Bu nedenle liderin yönlendirmeleri çalışanlar ve onların verimliliği için oldukça önemlidir. Lider, çalışanları doğru şekilde motive ettiğinde, onların içsel motivasyonu artacak ve öz yeterlilik inançları da yükselecektir. Kızıllı (2020), örgütlerde öz yeterliliği etkileyen son iki faktör olarak risk alma davranışı ve başarı davranışından bahsetmektedir. Bir örgütte risk yönetimi birimi her zaman vardır. Çalışmalar bir plan dâhilinde gerçekleştiği için riskler daima hesaplanmaktadır; ancak bir de hesaplanamayan ve ani gelişen riskler mevcuttur. Bu risklerin bertaraf edilmesinde çalışanın risk alma davranışında bulunma cesareti önemlidir. Çalışan risk alarak problemi çözdüğünde başarılı olacak ve öz yeterlilik seviyesi artacaktır. Aynı zamanda örgütün çalışana bu özgürlüğü tanınması da gereklidir (Kızıllı, 2020, s. 52-57).

Yirmi birinci yüzyılda örgütlerin aradıkları bireylerde özellikle kişisel gelişim ön plana çıkmaktadır. Kişisel gelişimine önem veren bireylerin yaşamın her alanında gelişim ve başarıya önem verdikleri düşünüldüğü için bu bireyler daha çok iş yaşamında ön plana çıkmaktadırlar. Özellikle yükselen z kuşağının öz yeterlilik konusunda kendilerine olan güveni geleceğin başarılı çalışanları ve liderleri olacağını göstermektedir (Whetten ve Cameron, 1995, s. 22).

1.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara yer verilecektir. Araştırma kısmında ise bu ilişkilerden hareketle hipotezler ele alınacaktır.

1.5.1. Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Gouldner'in (1960) karşılıklılık ilkesi gereğince, eğer örgüt çalışanına karşı sorumluluklarını gerçekleştiriyorsa buna karşılık olarak çalışan da sorumluluklarını yerine getirecektir. Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanılabilmesi için bireyin örgüt tarafından desteklenmesi ve uygun ortamın sunulması gerekmektedir (Singh vd., 2019). Bu kapsamda, kendi kendine liderlik davranışının ortaya çıkması için örgütün çalışanı desteklemesi ve teşvik etmesi gerektiği düşünüldüğünde, çalışan bireylerin örgütün sunduğu bu imkan karşılığında örgüte örgütsel vatandaşlık davranışı ile karşılık vermesi beklenebilir. Literatürde kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmalara katılan bireylerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve kendi kendine liderlik ile ilgili algı seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve kendi kendine liderliğin alt boyutlarından yapıcı düşünme modeli stratejileri, doğal ödül stratejileri ve davranış odaklı stratejiler arasında istatistiki olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kendi kendine liderliğin alt boyutlarından olan yapıcı düşünme modeli stratejileri, doğal ödül stratejileri ve davranış odaklı stratejiler örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı seviyede yordamaktadır. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki artış onların kendi kendine liderlik rol ve davranışlarındaki artış ile güçlü bir nedensellik bağı ve ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla bireylerin kendi kendine liderlik rolleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da artmakta veya aynı biçimde kendi kendine liderlik rolleri azaldıkça örgütsel vatandaşlık

davranışları da azalmaktadır (Göksoy vd., 2014). Geçmiş çalışmalar, kendi kendine liderlik ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu göstermektedir. Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımı iş tatmini, örgütle bütünleşme, motivasyon, bağlılık ve özerklik gibi duygu ve davranışları artırmaktadır. Bunlara ek olarak öz yeterlilik kavramı da üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Birçok ampirik çalışma, öz yeterlilik duygusunun kendi kendine liderlik ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu göstermektedir (Güney, 2021, s. 350). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

1.5.2. Kendi Kendine Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki

Kendi kendine liderlik stratejilerinin literatürde yer alan bazı değişkenler ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bu değişkenler; öz yeterlilik, duygusal denge, denetim odağı, dürüstlük ve öz saygıdır (Kazan, 1999; Williams, 1997; Neck ve Houghton, 2006: akt., Uğurluoğlu, 2010). Bireylerin kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmaları örgütleri daha başarılı kılan faktörlerdendir. Prussia, Anderson ve Manz (1998), yaptıkları çalışmada bireylerin kendi kendine liderlik becerileri ve öz yeterlilik algılarının performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. 151 örneklemeden elde edilen sonuçlara göre bireylerin kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmalarının öz yeterlilik değerlendirmeleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Prussia, Anderson ve Manz, 1998). Bandura ve Cervone (1986) ise öz yeterliliği yüksek olan bireylerin kendi kendine liderlik stratejilerini kullanarak standartları karşılama çabalarını arttırdıklarını ancak öz yeterliliği düşük olan bireylerin ise bunu yapamadıklarını ortaya koymuşlardır. Kendi kendine liderliğin alt boyutlarından olan doğal ödül stratejilerinde birey bir işin keyif veren yanlarına odaklanmaktadır (Houghton ve Yoho, 2005). Temelde iki doğal ödül stratejisi vardır. Bunlardan ilki, bireyin yaptığı işi doğal bir ödül olarak algılaması adına belirli işlerin içerisinde keyif verici ve bireye o işi daha hoşlanılabilir kılan unsurları yerleştirmektir.

İkincisi ise bireyin dikkatini işin hoşna gitmeyen özelliklerinden uzaklaştırmak ve dikkati bireyin doğal ödül olarak gördüğü yöne çekmek üzerinedir. Bu stratejilerin ikisi de bireyde öz yeterlilik duyguları yaratma eğilimindedir. Bireylerin doğal ödül stratejilerini kullanmalarındaki artış onların öz yeterliliklerindeki artışlarını anlamlı seviyede yordamaktadır (D'Intino vd., 2007, s. 107). Proios ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada kendi kendine liderlik stratejilerinin fiziksel aktivitelere katılan kişilerin öz yeterliliği üzerindeki aracı rolünün varlığını ve cinsiyet, fiziksel aktivite ile ilişkili öz yeterlilik biçimindeki bireysel farklılıkların öz yeterliliğe etkisini incelemiştir. Araştırma için bir Yunan üniversitesinden seçilen 171 öğrenciye anket çalışması yapılmış, yapılan çalışmada Gözden Geçirilmiş Kendi Kendine Liderlik Anketinin (RSLQ) ve Genel Öz Yeterlilik'in (GSE) onaylanmış Yunanca versiyonları kullanılmıştır. Çalışma sonucunda kendi kendine liderlik stratejilerinin (öz hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve doğal ödül) genel öz yeterliliği yordadığı ve cinsiyetin genel öz yeterliliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Proios vd., 2020). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Kendi kendine liderlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

1.5.3. Öz Yeterlilik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini sosyal bilişsel teori yoluyla açıklamak mümkündür. Bandura (1997), öz yeterliliği yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmek için görev tanımlarının ötesinde davranışlar sergileyebileceklerini belirtmiştir. Bireyler yüksek düzeyde öz yeterlilik gösterdiklerinde görev tanımlarının ötesinde faaliyetlerde bulunacaklardır. Dolayısıyla bireyler öz yeterliliklerinin yüksek olduğunu hissettiklerinde daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Mansor vd., 2013, s. 8). Yücel, Yalçın ve Ay (2009) yapmış oldukları çalışmada bireylerin öz yeterlilik seviyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, bireylerin öz yeterlilik

seviyeleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını %48 oranında yordamaktadır. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları en çok yardımlaşma hususundaki öz yeterlilikleriyle (%7) açıklanmaktadır. Yardımlaşma konusundaki öz yeterlilikleri sayesinde bireyler kurumlarının başarısı için daha çok emek sarf etmekte ve diğer bireylere de çeşitli konularda destek olmaktadır. Eğitimsel öz yeterlilikleri yüksek olan bireyler, sorunları büyütmeden kaçınıp çözüm odaklı olarak yaklaşır. Benzer biçimde işlerinde etkili bir yönetim sistemi kuran bireyler, problemleri davranışları önler, proaktif davranışlar sergiler ve geçimsiz bireyler ile kolaylıkla baş edebilirler. Bireylerin kurumdaki çalışma süreleri, kıdemleri ve tecrübeleri arttıkça örgüt ile ilgili işlerde fazla mesai yapmaktan kaçınmadıkları ve gönüllülük seviyelerinin arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Yücel, Yalçın ve Ay, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar göz önüne alındığında (Ünal, 2003; Keskin, 2005; Atalay, 2005) bireylerin öz yeterlilik inançları onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada geçmiş çalışmalara kıyasla daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Dussault (2006), yapmış olduğu çalışmada öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından olan diğergamlık, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Somech ve Drach-Zahavy (2000), öğretmenlerin öz yeterlilik seviyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşımlardır. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

1.5.4. Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü

İlgili literatür incelendiğinde kendi kendine liderliğin, bireylerin öz yeterlilik düzeylerini yordadığı ve artırdığı görülmektedir (Prussia, Anderson ve Manz, 1998; D'Intino vd., 2007). Ek olarak, yapılan çalışmalar öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir (Yücel, Yalçın ve Ay,

2009; Mansor vd., 2013). Bu noktadan hareketle; kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu tez çalışmasında *Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracı Rolü* üzerine çalışılmış; kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık ve öz yeterlilik gibi üç kavramın birbiri ile ilişkisi örgüte etkisiyle birlikte ele alınmıştır. Örgütlerde örgütsel başarıyı/başarısızlığı etkileyen çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra örgüt çatısı altında çalışanlara ait bireysel etmenlerin örgüte etkisine yönelik çalışmalar arttıkça bu kavramlar üzerinde ve kavramların birbiri ile olan ilişkisini içeren çalışmaların sayısı da gittikçe artmıştır. Bu tez çalışmasında belirlenen hipotezler üzerinden kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin öz yeterlilik aracılığında nasıl etkilendiği araştırılacaktır.

Bu çalışmada kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki göz önüne alınmıştır. Kendi kendine liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi, kendi kendine liderlik davranışına yönelik araştırmaların yoğunlaştığı 1980’li yıllardan itibaren sıkça ele alınan bir konudur. Zira birçok araştırmacı tarafından da gözlemlenen kendi kendine liderlik davranışının örgüte çeşitli açılardan etkisi olduğudur. Bu etkiler çerçevesinde ele aldığımız örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk kez Organ (1983) tarafından literatüre kazandırılan, yine onun tanımlamasıyla; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarından meydana gelen, çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarında olumlu unsurları ön plana aldığı, kendi çalışma kapsamı haricinde kalan görevleri de üstlenebildiği, gönüllü şekilde örgüte katkıda bulunmayı amaçladığı bir davranış biçimidir. Bu davranışın temelde üç karakteristik özelliği bulunmaktadır. Bunlar; davranışın isteğe bağlı olarak gerçekleşmesi, davranışın örgütçe belirlenen biçimsel ödüller çerçevesinde ödüllendirilmesi, gönüllü davranışın örgüte katkısının bulunması şeklindedir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Özdevecioğlu (2003), örgütsel vatandaşlık davranışının bireylerin iş tatminini yükselten, iş stresini düşüren, stres yönetimini kolaylaştıran, bireye motivasyon sağlayan, iş ortamında huzur ve başarıyı tetikleyen, örgütsel bağlılığını pekiştiren ve örgüte birçok yönden katkı sağlayan bir davranış türü olduğunu savunmuştur. Kavramı özellikle Organ'ın (1988) belirlediği alt boyutlarıyla ele alan araştırmacı; örgütte öngörülemeyen işlerin yapılmasında elini taşın altına koyan, sorumluluk alan (diğergamlık boyutu), örgütteki işlerin doğru ve eksiksiz bitirilmesini amaçlayan (vicdanlılık boyutu), örgütte bir diğer çalışanın çalışma alanına saygı gösteren (nezaket boyutu), örgüte karşı bağlılık duyan, bu bağlılıkla politika ve karar verme süreçlerinde etkin görev alan (sivil erdem boyutu), örgütte çalışma disiplinine uyan (centilmenlik boyutu) çalışanların örgütsel vatandaşlığı gelişmiş kişiler olduklarını belirtir. Bu kişiler örgüte yalnızca başarı, terfi, ödül gibi maddi yönlü çıkarlar açısından bağlılık geliştirmemişlerdir. Bu kişilerin aynı zamanda amaçları kendi başarıları kadar, örgütün de başarılı olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003).

Liderlik insan topluluğunu içine alan her türlü grup, örgüt ve oluşumu yönlendiren ve onun geleceğine etki eden bir kavramı ifade etmektedir. Liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalar bir grup insanın niçin lidere veya yönlendirilmeye ihtiyaç duyduğunu sorgulamaktadır. Günümüzde liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmaların kavramın gücü üzerine yöneldiği görülmektedir. Günümüzde liderliğe yönelik yapılan araştırmalar liderliğin örgütlerin başarısına etkisi, lider vizyonunun örgüte etkisi ve liderliğin kurumsal başarıya etkisi gibi daha kapsamlı ve neden arayıcı şekilde ilerlemektedir. Bu araştırmaların geldiği nokta ve liderliğin günümüzde en etkin kurumsal başarı faktörlerinden biri sayılması gösterir ki, liderlik bireysel ve örgütsel başarı getiren ve kişilerin bir başka kişi ve kişiler üzerinde hâkimiyet sürdüğü bir davranış biçimidir. Bu tez çalışmasında ele alınan kavramlardan biri olan kendi kendine liderlik; liderliğin öz yönetim ve denetim becerisi yüksek, kişinin kendi refah alanını yönetebildiği, bireysel beceri ve gücünü doğru şekilde kullanabildiği bir liderlik türüdür. Manz ve Sims'in (1991) adına *süper liderlik* (superleadership) dediği bu liderlik türü, diğer liderlik türlerine kıyasla insanın kendi enerjisini daha etkili şekilde açığa çıkarabildiği, bu sebeple görev aldığı her işte başarılı olabilmesini sağlayan, tek bir alanda değil, birçok alanda gücünü doğru şekilde yönetebildiği için de yaşamını kolaylaştıran bir liderlik türüdür (Manz ve Sims, 1991, s. 22).

Kendi kendine liderlik kavramı birçok kavramla özdeşleştirilmeye ve ilişki kurulmaya çalışılan bir kavramdır. Birey yaşamını aktif şekilde yönettiği için başarı, başarısızlık, stres yönetimi, iletişim ve daha birçok kavram ile kendi kendine liderlik arasında ilişki kurulabilmektedir. Bu kavramlar arasında özellikle örgüt yaşamını ilgilendiren kavramların sayısı fazladır. Bu durumun temel nedeni kendi kendine liderlik davranışının doğrudan bireyi ve örgütü de ilgilendirmesidir. Bireyin davranışsal ve bilişsel stratejilerle kendini ve kendi yaşam sahasını doğru şekilde yönettiği kendi kendine liderlik, doğal olarak onun içinde olduğu örgütü de etkilemektedir. Kendi gücünü doğru şekilde yöneten, ayrıca bir yönetici ihtiyacı olmaksızın çalışma disiplini kuran, öz denetim duygusu yüksek, grup içerisine uyumlu çalışabilen, kriz dönemlerini yönetebilen, etkili iletişim kurabilen, risk dönemlerinde doğru karar alabilen kişiler bir örgütün aradığı ideal çalışanlardır. Kendi kendine lider olan çalışanlar, örgüt için gönüllü liderlik yapan kişilerdir. Bu kişiler bireysel başarılarının yanında örgüt için de başarı sağlarlar ve bu başarıyla örgütün büyümesine katkıda bulunurlar (Kurman, 2001, s. 492-499).

Bu tez çalışmasında örgütlerde yer alan kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında her iki davranış arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü araştırılmıştır. Bireylerin, kendilerinden istenen zor görevler ve kendi uygulamaları üstünde kontrol gerçekleştirme becerilerine olan inancı biçiminde tanımlanan *öz yeterlilik*, bireylerin onların harekete geçmesini sağlayan kararları ve onların zorluklarla karşılaştıklarında bu durumla mücadele etme, yeteneklerini yönlendirme durumunu ifade etmektedir. Öz yeterliliğin gelişimi adına kişinin kendisi için en etkili kaynağı yaşamış olduğu başarılı deneyimlerdir. Bireyin yaptığı iş ile alakalı süreklilik arz eden başarıları, bireyin yaptığı işe ilişkin öz yeterlilik inancının güçlenmesini sağlar. Bunun aksine, aynı işe ilişkin deneyimlenen başarısızlıklar, o işle alakalı öz yeterlilik inancının zayıflamasına sebep olur. Günümüzde yapılan araştırmalar göstermektedir ki örgütler cesur ve kararlı bireylerle başarıya erişeceklerini düşündükleri için çalışanlarda aranan temel kriterlerden biri de öz yeterlilik algılarının yüksek olmasıdır. Öz yeterlilik algısının araştırmada aracı değişken olarak kullanılmasının da temel sebebi, kavramın gösterdiği bu özelliklerle birlikte kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleriyle paralel çerçevede olmasıdır.

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü başlıklı bu çalışmanın temel amacı çalışmada ele alınan örgütlerdeki kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık ve öz yeterlilik davranışlarının yurt dışı lojistik sektöründeki uygulaması gözetilerek örgüte sağladığı katkıyı değerlendirmektir. Böylece kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışında aynı zamanda öz yeterlilik duygusunun bireyler/çalışanlar/örgüt üyeleri üzerinde nasıl etki bıraktığını, örgütlere olası somut katkılarıyla birlikte ele almaktır.

Bu çalışmada 02.08.2021 - 12.09.2021 tarihleri arasında Ankara'da yurt dışı lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan kişilere ulaşılmıştır. Çalışmanın amacı çalışanların kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göz önüne alarak bu davranışlar üzerinde öz yeterliliğin aracı rolü hakkında çıkarımda bulunmaktır.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Schunk (1991)'a göre insanların kendine olan yeterlilik inancı insan davranışlarının en önemli belirleyicisidir. İnsanlar kendilerinde üstlendikleri görevi yerine getirebilecekleri güce sahip olduklarına inanırlarsa o görevi tercih etmek için daha istekli olmalarının yanı sıra o konu hakkında daha kararlı olduklarını kanıtlarlar ve görevi tamamlamak amacıyla gereken ihtiyaçlar için aksiyon alırlar. Schunk (1991), öz yeterlilik algısının temelinde insanların kişisel başarılarının, motivasyonlarının ve refahının olduğunu vurgulamaktadır. Eğer insanlar, alacakları aksiyon adımlarının başarısızlık ile sonlanacağına inanırlarsa insanların hayatta karşılaştıkları güçlüklerle karşı ayakta durabilme ve tepki vermede isteksiz davranacağını belirtmektedir. Öz yeterlilik kavramı bu yönüyle insanların yaşamda doğru adım atmalarını, kendilerini iyi yönetmelerini, sorumluluk sahibi olmalarını sağlamakta; insana her açıdan fayda getirmektedir. Bu kazanımlar özellikle örgüt içerisindeki çalışmalarda daha fazla önem kazanmaktadır. Öz

yeterliliği yüksek kişiler örgüt içinde istedikleri konuma gelebilecek güç ve azimde olabilmekte, örgütte sorumluluk almakta ve hem kendileri için hem de örgütleri için önemli adımlar atabilmektedirler (Schunk, 1991).

Kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolü başlıklı araştırmanın iki önemi öne çıkmaktadır. Öncelikle araştırma öz yeterliliğin aracı rolü üzerine kurulu olan, bu değişken üzerinden kendi kendine liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının da örgütteki etkisini araştıran bir nicel araştırma türü olup, araştırma sonucunda elde edilen verilerle amaçlanana ulaşıp ulaşılmadığı, hipotezlerin hangilerinin kanıtlanabildiği ortaya çıkarılacak, dolayısıyla çalışmanın ana başlığında da yer aldığı şekliyle kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolüne dair bir çıkarım yapılabilecektir. Daha önce de bu üç değişken bir arada ele alınmadığı için literatüre katkı sağlanacaktır. İkinci olarak ise bu çalışmayla birlikte literatürümüzde bu yönde yapılan çalışmalara bir katkı sağlanacaktır. Daha önceden ele alınmamış bir konsept sunulacaktır. Bu nedenle bu tez çalışmasıyla literatüre önemli bir katkı yapılacağı düşünülmektedir.

2.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi kısmı araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, veri toplama yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme başlıklarından oluşmaktadır.

2.4.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Kendi kendine liderlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Öz yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Kendi kendine liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

2.4.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırmanın literatür sürecinde yapılan araştırmalarda da benzer çalışmalarda anket tekniğinin kullanıldığı, %95 oranında doğru veriler ve sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu süreçte öncelikle kullanılacak ölçekler belirlenmiş, ardından bu ölçeklerin daha önceki araştırmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları incelenerek çalışmada kullanılacak ölçeklere karar verilmiştir.

Anket tasarımı, demografik bilgi formu ile kendi kendine liderlik ölçeğine, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ve öz yeterlilik ölçeğine yer verilerek araştırmanın değişkenleri dâhil edilmiş ve toplamda dört bölümden meydana getirilmiştir. Demografik bilgi formu bölümü ankete katılan katılımcıların demografik bilgilerini (örneğin; yaş aralığı gibi) ölçümlemek ve verilerin yorumlanma sürecinde katılımcı profillerine yönelik bir yargıya varmak için; diğer bölümler ise çalışmanın amaçlarına hizmet etmek üzere tasarlanmıştır.

2.4.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu; cinsiyet, yaş, medeni durum, en son mezun olunan okul, çalışma süresi, liderlik eğitimi bilgilerini kapsamaktadır. Anket katılımcıları ilgili formu doldurarak bulguların yorumlanması sürecinde katılımcı profilinin değerlendirmesine yardımcı olmaktadır.

2.4.3.2. Kendi Kendine Liderlik Davranışı Ölçeği

Bu tez çalışmasında kullanılan kendi kendine liderlik davranışı ölçeği, Neck ve Houghton tarafından 2006 senesinde geliştirilen ve aynı sene “*Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities*” makalesinde kullanılan ölçektir. Beşli Likert tipindeki (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte kendi kendine liderlik davranışını ölçmeyi amaçlayan 35 madde bulunmaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Ölçek, Doğan ve Şahin tarafından 2008 senesinde Türkçeye uyarlanmıştır (Doğan ve Şahin, 2008). Ölçek; “Önemli işler üzerinde iyi performans göstereceğimi hayal ederim”, “Kendim için bazı hedefler belirlerim”, “Bazen güç sorunlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum” gibi maddelerden oluşmaktadır.

2.4.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Bu tez çalışmasında kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Vey ve Campbeil tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar ölçeği ilk olarak 2004 yılında Human Performance Dergisi’nde yayımlanan “*In Role or Extra Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?*” makalesinde kullanmışlardır (Vey

ve Campbeil, 2004). İlgili makalede örgütlerdeki rol içi ve rol dışı davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan ölçek ise ilgili makalenin Basım ve Şeşen tarafından 2006 senesinde uyarlanmış halidir (Basım ve Şeşen, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği; örgütlerdeki formel iş tanımlarının ötesine geçen, çalışanların örgüte katkı sağladığı, rol fazlası davranışı ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesi için geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem gibi beş alt boyuttan oluşmaktadır. On dokuz maddeden oluşan bu bölüm, altılı Likert tipi ölçek ile (1=Hiçbir zaman, 6=Her zaman) ölçülmüştür. Ölçek; “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım”, “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim”, “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum” gibi maddelerden oluşmaktadır.

2.4.3.4. Öz Yeterlilik Ölçeği

Bu tez çalışmasında aracı değişken olarak kullanılan öz yeterlilik değişkeninin diğer değişkenler üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan öz yeterlilik ölçeği, Woolfolk ve Hoy tarafından 1990 senesinde geliştirilmiş ve “*Prospective Teachers’ Sense Of Efficacy And Beliefs About Control*” başlıklı makalede kullanılmıştır. Öz yeterlilik ölçeğinde dörtlü Likert tipi ölçek (1=Doğru Değil 2=Biraz Doğru 3 =Daha Doğru 4=Tümüyle Doğru) kullanılmıştır. Ölçek, 10 maddeden oluşmaktadır (Woolfolk ve Hoy, 1990). Bu tez çalışmasında Yeşilay tarafından 1996 senesinde genişletilerek Türkçeye uyarlanan hali kullanılmıştır (Yeşilay, 1996). Ölçek; “Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim”, “Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim”, “Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum” gibi maddelerden oluşmaktadır.

2.4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'da yurt dışı lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, Ankara'da yurt dışı lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışmakta olan kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 300 kişidir. Kolayda örnekleme yöntemiyle Ankara'daki yurt dışı lojistik firmalarında çalışan 300 kişiye gönüllülük esasını çerçevesinde ilgili anketler iletilmiş ve 02.08.2021-12.09.2021 tarihleri arasında veriler toplanmıştır. Bu çerçevede anketlere dönüş sağlayan 280 kişi ile gönüllülük esasına dayalı olarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerden 277 tanesi analiz edilebilir veri olarak değerlendirilmiştir.

2.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu tez çalışmasında veri analizleri SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılarak %95 güven düzeyinde çalışılmıştır.

2.5.1. Örneklemeye İlişkin Demografik Veriler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ankete katılım sağlayan kişilerin demografik bilgilerini gösteren veriler Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre ankete katılan kişilerin %48'i kadın; %52'si erkektir. Katılımcıların %53,4 ile çoğunluğu 20-30 yaş aralığında olup geri kalanı sırasıyla %31,8 ile 31-40; %9,4 ile 41-50; %5,1 ile 51-60; %0,4 ile 61-70 yaşlarındadır. Araştırmaya veri sağlayan katılımcıların %59,6 oranındaki büyük kısmı bekar iken geri kalan kısmı evlidir. Eğitim düzeyleri bakımından katılımcıların %73,3'ü lisans mezunudur.

Tablo 8. Demografik Veriler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	133	48,0
	Kadın	144	52,0
Yaş	20-30	148	53,4
	31-40	88	31,8
	41-50	26	9,4
	51-60	14	5,1
	61-70	1	,4
	71 ve üstü	0	0,0
Çalışma Süresi	1-9 yıl	187	67,5
	10-19 yıl	62	22,4
	20 yıl ve üzeri	28	10,1
Liderlik Eğitimi	Hayır almadım	160	57,8
	Evet, okulda aldım	45	16,2
	Evet, kurs, seminer vb. bir yerden aldım	72	26,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi katılımcıların %67,5’inin çalışma süresi 1-9 yıl arasındadır. Bununla birlikte katılımcıların %57,8 oranı ile çoğunluğu liderlik eğitimi almamıştır. Katılımcıların %26’sı kurs, seminer vb. yerlerden liderlik eğitimi aldığını belirtirken %16,2’si liderlik eğitimini okulda aldığını beyan etmiştir.

2.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizleri

Verilerin analizi kapsamında ilk olarak çalışma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadığını saptamak üzere normallik testi yapılmıştır. Maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Değişkenlere ilişkin Tablo 9’da gösterilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde bu değerlerin +2,088 ile -1,568 arasında değiştiği görülmüş ve bu nedenle verilerin normal dağılım şartını sağladığı kabul edilmiştir.

Tablo 9. Değişkenlere Ait Açıklayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Katsayıları

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık	Güvenirlilik
Diğergamlık	277	11,00	18,00	16,70	1,66	-1,253	,786	
Vicdanlılık	277	3,00	12,00	9,49	2,00	-,706	-,014	
Nezaket	277	11,00	18,00	16,91	1,54	-1,568	2,088	
Centilmenlik	277	4,00	24,00	18,68	3,69	-,636	,348	0,859
Sivil Erdem	277	7,00	24,00	20,12	3,25	-1,123	1,539	
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	277	47,00	96,00	81,90	9,15	-,894	1,060	
Davranış Odaklı Stratejiler	277	20,00	45,00	39,68	4,69	-1,101	1,589	
Doğal Ödül Stratejileri	277	5,00	15,00	12,97	1,84	-,989	1,497	
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	277	12,00	30,00	25,99	3,57	-,973	1,127	0,931
Kendi Kendine Liderlik Ölçeği	277	43,00	90,00	78,64	9,40	-1,037	1,400	
Öz Yeterlilik Ölçeği	277	14,00	40,00	32,83	5,02	-,497	,061	0,889

Ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığını gösteren Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,60'ın üzerinde ise ölçek güvenilir; 0,80'in üzerinde ise ölçek yüksek oranda güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010). Tablo 9'da görüleceği üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,859 ile 0,931 arasında değişmektedir. Bu durum, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.5.3. Araştırma Modelinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirliği ile model uyum değerlerinin kontrol edilmesi amacıyla AMOS 21.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) temel olarak, araştırılan teorik modele dayanarak değişkenlerden oluşan faktörlerin, elde edilen gerçek veriler ile ne derecede uyumlu olduğunu gösteren bir analiz türüdür. Diğer bir ifade ile DFA, araştırma öncesinde belirlenmiş ya da kurgulanmış bir araştırma modelinin örneklemden toplanan verilerle ne kadar doğrulandığını ortaya koymayı amaçlar. Açıklayıcı faktör analizinde,

bir beklenti veya deneme olmadan faktör yüklerine bağlı şekilde verilerin faktör yapısı belirlenirken; doğrulayıcı faktör analizinde, belirli değişkenlerin bir teori temelinde önceden belirlenmiş açık ve gizil faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklinde bir öngörü bulunmaktadır (Sümer, 2000).

Doğrulayıcı faktör analizinde, model uygunluğunun belirlenmesi için kullanılan çok sayıda uyum indeksi bulunmaktadır. Uyum indeksleri, model uyumu değerlendirirken farklı parametreler kullandıklarından, model ile toplanan veriler arasındaki uyum değerlendirilirken birden fazla uyum indeksinin dikkate alınması önerilmektedir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA).

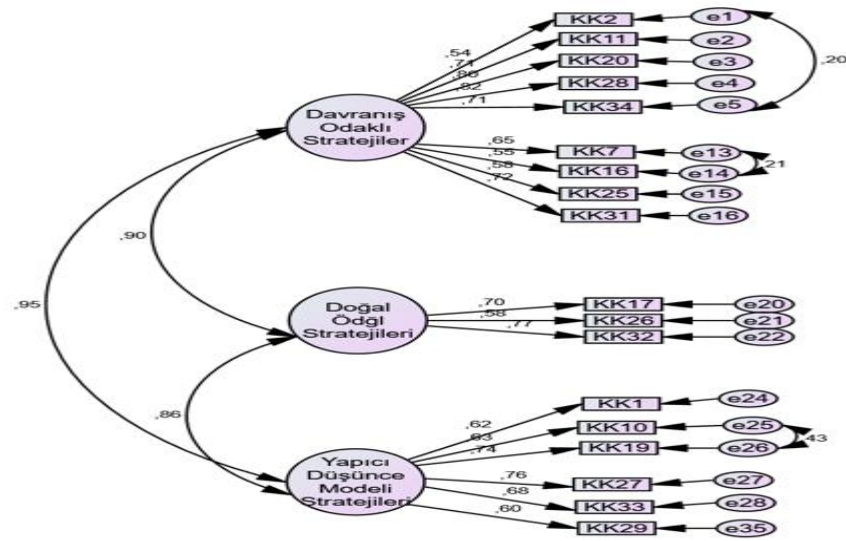
CMIN/DF değeri, modelin elde edilen verilerle arasındaki uyumunu göstermektedir. Bu değer 5'ten küçük olması kabul edilebilir düzeyde uyuma işaret etmektedir (Gürbüz, 2019). Model ile seçilen örneklem arasındaki uyumu gösteren RMSEA değerinin 0,1'in altında olması beklenir (Plichta, Kelvin ve Munro, 2013). Diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırları ise Tablo 10'da gösterilmiştir.

Kendi kendine liderlik ölçeğine ilişkin DFA sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için ölçeğin 6. maddesi; faktör yükünün 0,50 altında olması nedeniyle ölçeğin 3., 4., 5., 6., 8., 9., 12., 13., 14., 15., 18., 21., 22., 23., 24., 30., ve 35. maddesi analizden çıkarılmış ve analizler tekrarlanmıştır. Bu maddeler analizden çıkarıldıktan sonra model uyum indekslerinin iyileştiği görülmüştür. Kendi kendine liderlik ölçeğine ait uyum indeksleri Tablo 10'da yol haritası ise Şekil 2.'de; DFA sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 10. Kendi Kendine Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
CMIN/DF <5	2,28
GFI >0.90	0,90
AGFI >0.85	0,86
CFI >0.90	0,94
RMSEA <0.1	0,07
RMR <0.08	0,03

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

**Şekil 2.** Kendi Kendine Liderlik Ölçeğine Ait Yol Haritası

Tablo 11. Kendi Kendine Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

			Std	Std olmayan	S.E.	C.R.	P
KK2	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,545	1,000			
KK11	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,711	1,788	,205	8,705	***
KK20	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,798	2,041	,220	9,279	***
KK28	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,824	2,076	,220	9,430	***
KK34	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,706	1,894	,197	9,627	***
KK7	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,648	1,933	,235	8,222	***
KK16	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,553	1,783	,241	7,396	***
KK25	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,581	1,341	,175	7,663	***
KK31	<---	Davranış_Odaklı_Stratejiler	,716	1,918	,219	8,740	***
KK17	<---	Doğal_Ödül_Stratejileri	,696	1,000			
KK26	<---	Doğal_Ödül_Stratejileri	,581	,845	,098	8,651	***
KK32	<---	Doğal_Ödül_Stratejileri	,765	1,170	,106	11,042	***
KK1	<---	Yapıcı_Düşünce_Modeli_Stratejileri	,617	1,000			
KK10	<---	Yapıcı_Düşünce_Modeli_Stratejileri	,632	1,774	,201	8,833	***
KK19	<---	Yapıcı_Düşünce_Modeli_Stratejileri	,741	1,961	,196	9,990	***
KK29	<---	Yapıcı_Düşünce_Modeli_Stratejileri	,600	1,268	,149	8,503	***
KK33	<---	Yapıcı_Düşünce_Modeli_Stratejileri	,679	1,591	,170	9,368	***
KK27	<---	Yapıcı_Düşünce_Modeli_Stratejileri	,757	1,889	,186	10,148	***

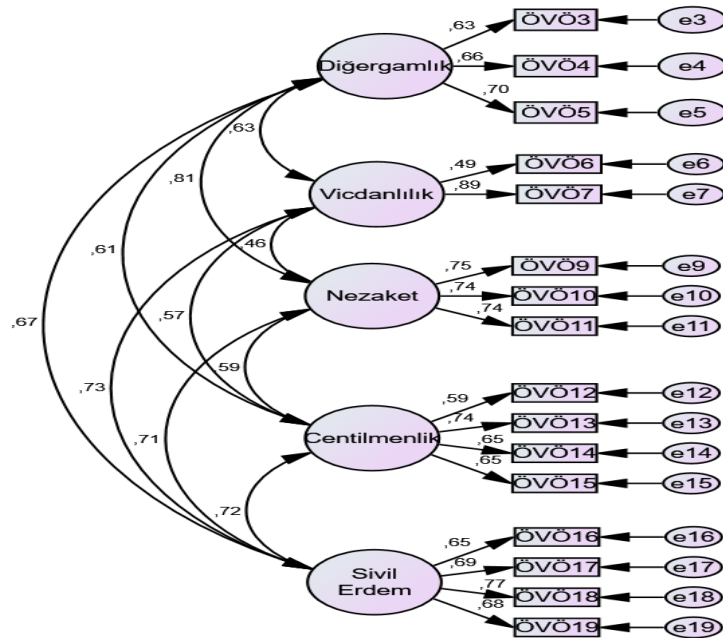
Tablo 11’de görüldüğü üzere kendi kendine liderlik değişkenine ilişkin kullanılan ölçekteki tüm maddeler istatistiksel olarak anlamlıdır ve 0,50’nin üzerinde olması beklenen standartlaştırılmış yol katsayılarınının 0,54 ile 0,82 arasında değer aldığı gözlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin DFA sonuçlarında faktör yükünün 0,40 altında olması nedeniyle ölçeğin 1., 2. ve 8. maddesi analizden çıkarılmış ve analiz tekrar yapılmıştır. Bu maddeler analizden çıkarıldıktan sonra model uyum indekslerinin iyileştiği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait uyum indeksleri Tablo 12’de; yol haritası ise Şekil 3’te ve DFA sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
CMIN/DF <5	1,99
GFI>0.85	0,93
AGFI>0.85	0,89
CFI>0.90	0,94
RMSEA <0.1	0,06
RMR <0.08	0,05

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

**Şekil 3.** Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Yol Haritası

Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

			Std	Std olmayan	S.E.	C.R.	p
ÖVÖ6	<---	Vicdanlılık	0,486	1,000			
ÖVÖ7	<---	Vicdanlılık	0,887	1,563	,250	6,256	***
ÖVÖ9	<---	Nezaket	0,755	1,000			
ÖVÖ10	<---	Nezaket	0,742	1,524	,135	11,313	***
ÖVÖ11	<---	Nezaket	0,739	1,275	,113	11,277	***
ÖVÖ12	<---	Centilmenlik	0,589	1,000			
ÖVÖ13	<---	Centilmenlik	0,736	1,311	,153	8,548	***
ÖVÖ14	<---	Centilmenlik	0,653	1,217	,152	7,985	***
ÖVÖ15	<---	Centilmenlik	0,652	1,096	,137	7,983	***
ÖVÖ16	<---	Sivil_Erdem	0,650	1,000			
ÖVÖ17	<---	Sivil_Erdem	0,689	1,221	,128	9,536	***
ÖVÖ18	<---	Sivil_Erdem	0,768	,995	,096	10,344	***
ÖVÖ19	<---	Sivil_Erdem	0,678	1,079	,115	9,413	***
ÖVÖ3	<---	Diğergamlık	0,628	1,000			
ÖVÖ4	<---	Diğergamlık	0,656	1,065	,126	8,431	***
ÖVÖ5	<---	Diğergamlık	0,697	1,160	,132	8,769	***

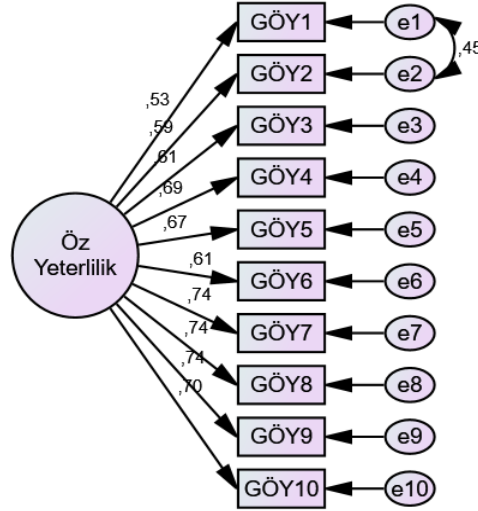
Tablo 13'te görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık değişkenine ilişkin kullanılan ölçekteki tüm maddeler istatistiksel olarak anlamlıdır ve 0,40'ın üzerinde olması beklenen standartlaştırılmış yol katsayılarınının 0,48 ile 0,88 arasında değer aldığı gözlenmiştir.

Öz yeterlilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri Tablo 14'te; yol haritası ise Şekil 4'te ve DFA sonuçları Tablo 15'da gösterilmiştir.

Tablo 14. Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
CMIN/DF <5	2,36
GFI>0.85	0,95
AGFI>0.85	0,91
CFI>0.90	0,96
RMSEA <0.1	0,07
RMR <0.08	0,02

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



Şekil 4. Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Yol Haritası

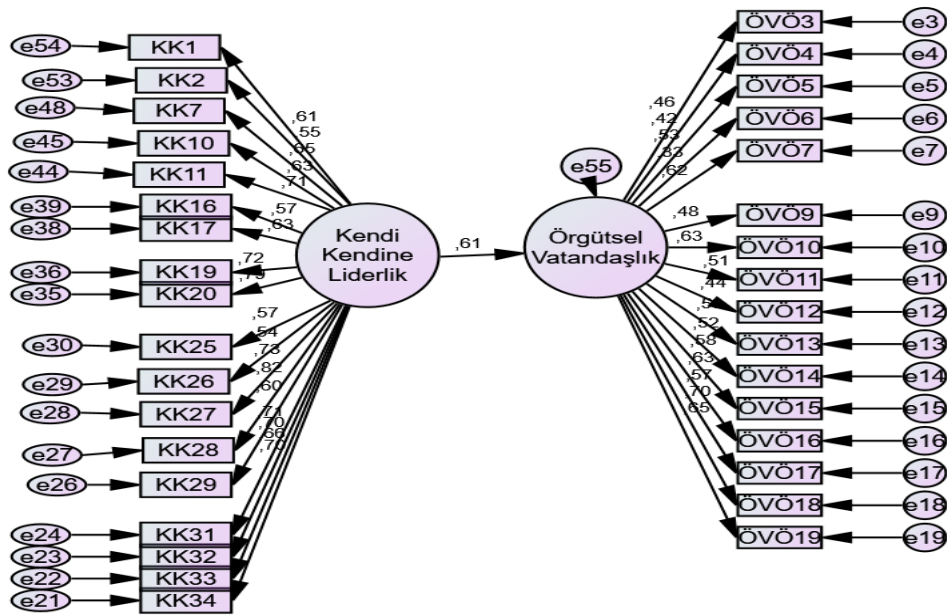
Tablo 15. Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

			Std	Std olmayan	S.E.	C.R.	p
GÖY1	<---	Öz_Yeterlilik	0,535	1,000			
GÖY2	<---	Öz_Yeterlilik	0,588	1,152	,115	10,036	***
GÖY3	<---	Öz_Yeterlilik	0,611	1,265	,166	7,617	***
GÖY4	<---	Öz_Yeterlilik	0,687	1,413	,173	8,175	***
GÖY5	<---	Öz_Yeterlilik	0,670	1,166	,145	8,053	***
GÖY6	<---	Öz_Yeterlilik	0,606	1,222	,161	7,579	***
GÖY7	<---	Öz_Yeterlilik	0,743	1,283	,150	8,534	***
GÖY8	<---	Öz_Yeterlilik	0,736	1,498	,177	8,489	***
GÖY9	<---	Öz_Yeterlilik	0,741	1,438	,169	8,520	***
GÖY10	<---	Öz_Yeterlilik	0,700	1,424	,172	8,263	***

Tablo 15'te görüldüğü üzere öz yeterlilik değişkenine ilişkin kullanılan ölçekteki tüm maddeler istatistiksel olarak anlamlıdır ve 0,40'ın üzerinde olması beklenen standartlaştırılmış yol katsayılarının 0,53 ile 0,74 arasında değer aldığı gözlenmiştir.

2.5.4. Hipotezlerin Testi

Çalışma kapsamında araştırılan hipotezlerin test edilmesinde AMOS 21.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmıştır. Değişkenler arası direkt etkiyi gösteren yol haritası Şekil 5'te, yapısal eşitlik modeli sonuçları ise Tablo 16'da verilmiştir.



Şekil 5. Değişkenler Arası Direkt Etkiye İlişkin Yol Haritası

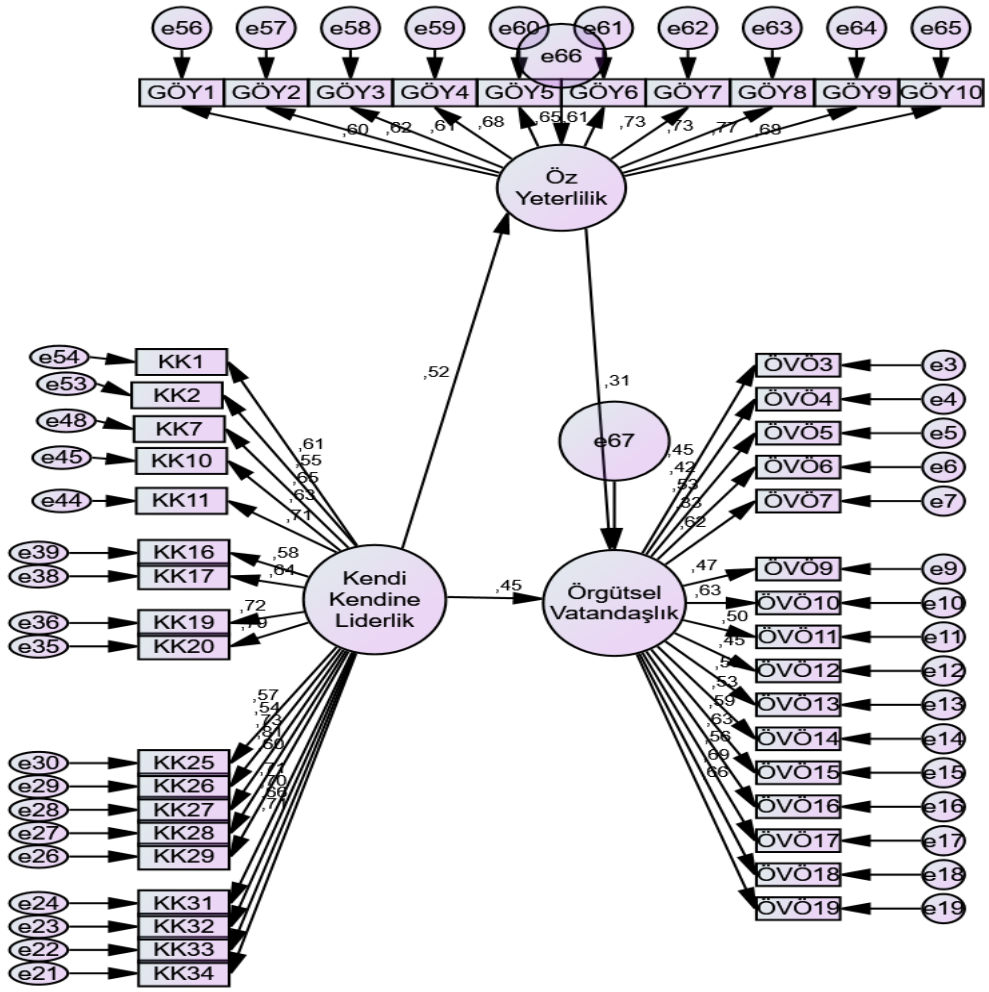
Tablo 16.Değişkenler Arası Direkt Etkiye İlişkin YEM Sonuçları

	Std	Std olmayan	S.E.	C.R.	P
Örgütsel_Vatandaşlık <--- Kendi_Kendine_Liderlik	,608	,588	,101	5,842	***

*****p<0,01; *p<0,05: İstatistiksel olarak anlamlıdır**

Araştırma değişkenleri arasında direkt etkiyi ortaya koymak üzere gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli uygulaması sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. YEM sonuçlarına göre, kendi kendine liderlik örgütsel vatandaşlığı (B=0,608 p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kendi kendine liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisinin ölçülmesinde yine YEM uygulanmıştır. Değişkenler arası aracılık etkisini gösteren yol haritası Şekil 6’da yapısal eşitlik modeli sonuçları ise Tablo 17’de verilmiştir.



Şekil 6. Aracı Etkiye İlişkin Yol Haritası

Tablo 17. Aracı Etkiye İlişkin YEM Sonuçları

			Std	Std olmayan	S.E.	C.R.	P
Öz Yeterlilik	<---	Kendi Kendine Liderlik	,523	,637	,101	6,308	***
Örgütsel Vatandaşlık	<---	Kendi Kendine Liderlik	,446	,426	,087	4,889	***
Örgütsel Vatandaşlık	<---	Öz Yeterlilik	,311	,244	,063	3,895	***

*****p<0,01; *p<0,05: İstatistiksel olarak anlamlıdır**

Kendi kendine liderliğin öz yeterlilik değişkeninin üzerindeki etkisinin araştırıldığı H2 hipotezi sonuçlarına göre, kendi kendine liderlik, öz yeterlilik davranışı üzerinde (B=0,523 p<0,05) pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Öz yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin üzerindeki etkisinin araştırıldığı H3 hipotezi sonuçlarına göre, öz yeterlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde (B=0,311 p<0,05) pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli direkt etki sonuçlarında kendi kendine liderlik stratejilerinin, örgütsel vatandaşlığı (B=0,608 p<0,05) pozitif yönde etkilediği görülmüştü. Tablo 17’de görüldüğü üzere kendi kendine liderlik, aracı değişken olan öz yeterliliği pozitif etkilemektedir (B=0,523 p<0,05). Bununla birlikte modele aracı değişken olan öz yeterlilik dâhil edildiğinde kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlığı etkilemektedir ancak etki katsayısı 0,608’den 0,446’ya düşmüştür. Bu nedenle kendi kendine liderliğin, örgütsel vatandaşlığa etkisinde öz yeterliliğin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Yapılan Sobel testine göre aracılık anlamlıdır (Z=3,57 p=0,000). Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırma hipotezlerinin kabul edilme durumları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1	Kabul
H2	Kabul
H3	Kabul
H4	Kabul

2.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerde çalışanların vasıf ve özellikleri örgütler için oldukça önemlidir. Çalışanların yalnızca örgütte kendilerine verilen iş ve sorumlulukları üstlenmedikleri, aynı zamanda örgütün bir parçası olarak örgüt başarısına katkı sağladıkları, yaratıcılıkları ile örgütü daha önemli noktalara taşıdıkları, kriz ve risk dönemlerinde bireysel özellikleriyle örgütü ve örgüt çalışanlarını yönlendirerek olası kötü koşulların üstesinden gelmeyi sağladıkları açıktır. Özellikle içerisinde bulunduğumuz dönemde bir örgüt çalışanından yalnızca “çalışan” olması değil, örgütün bir üyesi, adeta aile üyesi olarak örgütte görev alması istenmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı rekabet, hızlı değişim, entelektüel sermaye kavramlarıyla beraber dünya değişirken, örgütlerin bu değişimde ayakta kalmaları için de aile üyelerine sırtlarını dayamaları, diğer bir deyişle güven, başarı ve sorumluluk üstlenme sürecinde aktif olan bireylerle yol almaları gereklidir. Bu kavramlar örgütler için hayati önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasında kendi kendine liderlik, örgütsel vatandaşlık ve öz yeterlilik kavramları arasındaki ilişki üzerine çalışılmıştır. Bu kavramlar çalışanlar için önemli olduğu gibi, örgütler için önemi çok daha fazla olan kavramlardır. Bu çalışmada da ilgili bölümlerde sık sık kavramların örgüt için önemine değinilmiştir. Burada belirtmelidir ki örgütler içinde bulunduğumuz yüzyılda bu kavramlara daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle özellikle iş yaşamına dâhil olacak bireylerin bu ve benzeri kavramları da (örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vb.) anlayarak bilerek çalışma hayatına girmesi daha fazla başarı sağlayacaktır. Gelecek yüzyılda örgütlerin sürdürülebilir olması için göz önüne alınması gereken bu üç kavram çalışanların örgüte bağlılığını, örgütteki çalışma ortamına katkı sağlamalarını, yalnızca kendi başarıları için değil, örgüt başarısı için de

çalışmalarını ifade etmektedir. İş yaşamında her ne kadar bireyin odak noktası kendi başarısı olsa da birey başarısının öncelikle örgüt başarısına bağlı olduğu da unutulmamalıdır. Bir örgütün başarılı olması da üretim güçleri, politika, vizyon-misyon gibi örgütsel unsurlara bağlı olduğu gibi, bu unsurların sistematik işleyişinde görev alan çalışanlara da bağlıdır. Bu tez çalışmasında sık sık bu üç kavramın neden örgüt için önemli olduğu hatırlatılmıştır.

Örgütler bir devlet olarak ele alındığında, çalışanlar bu devlete bağlı vatandaşlar olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramının çıkış yolu olan bu düşünce çalışanların örgüte karşı sorumlu olduklarını göstermektedir. Her çalışanın örgüte karşı vatandaşlık vazifesi/vazifeleri bulunmaktadır. Çalışanlar bu vazifeleri yerine getirdiklerinde örgüt çok daha ileri noktaya taşınacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütleri daha da geliştirecek ve amacına ulaştıracak gönüllülük esaslı davranışlardır.

Bu çalışmada yer alan bir diğer kavram kendi kendine liderliktir. İlgili literatür incelemeleri de yapıldığında kendi kendine liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını desteklediği görülmektedir. Uluslararası çalışmalar yaklaşık 35-40 senedir kavramın var olduğunu ve örgütler için oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Kendi kendine liderlik, liderliğin bir öz hedef noktası belirlenmesiyle oluşan türüdür. Diğer bir deyişle kendi kendine liderlik kişinin kendi hâkimiyet alanı içerisinde liderlik stratejileriyle hareket etmesi, kendi gücünü yönetmesi ve kendine rehber olabilmesidir. Kendi kendine lider olan bireylerin ayrıca bir lider olmaksızın yönetilmesi söz konusu değildir. Bu kavramla anlatılmak istenen; kendi kendine lider kişilerin kriz anlarını yönetebilen, yeteneklerinin farkında olan, risk alabilen ve her türlü durumda kendi başının çaresine bakabilecek, bunu yaparken de örgüt sınırları içerisinde örgüte katkı sağlayacak kişiler olmasıdır. Dolayısıyla kendi kendine liderlik, bir liderin de olduğu ortamlarda kişilerin daha fazla verimli güçle çalışmalarını sağlayan hem çalışanı hem de örgütü besleyen bir kavramdır.

Üçüncü olarak ele alınan kavram ise öz yeterliliklerdir. Albert Bandura'nın 1960'lı yıllardan sonra sosyal davranışlar üzerine çalışmasıyla birlikte literatüre kazandırılan bu kavram; bireyin karşılaşılabileceği güçlüklerle baş edebilmesi, sorumluluk alabilmesi, her türlü olumsuz durumda pozitif enerji ve kendisine duyduğu inançla hareket edebilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle öz yeterlilik, kişinin olumsuz durumlarla baş

edebilme becerisidir. Bu beceri iş yaşamında işverenler tarafından çalışanlarda aranmaktadır. Zira iş yaşamı zorluklarla doludur. Çalışanların olası bir başarısızlık halinde vazgeçmesi, ne yapacağını bilememesi, motivasyonunun düşmesi gibi hususlar yapılan işi doğrudan etkiler. Bu nedenle öz yeterliliği yüksek bir çalışan yalnızca ilgili işin başarısını değil, aynı zamanda çalışma sürecinde olası her türlü olumsuz durumu da göğüsleyebilecek ve bu durumla baş edebilecek biridir. Bu kişi iş başarısız olsa dahi süreçle baş edebildiği için örgüt atmosferini olumlu şekilde etkileyerek, ilerleyen süreçlerin iyi ve başarılı geçmesi için de bir adım atmış olacaktır.

Bu tez çalışması iki bölüme ayrılarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde örgütsel vatandaşlık, liderlik, kendi kendine liderlik ve öz yeterlilik ele alınmıştır. İlgili konularda ulusal ve uluslararası literatür taranarak içerikler oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise Ankara'da faaliyet gösteren çeşitli yurt dışı lojistik firmalarında çalışan kişilere ulaşılmış, anket çalışması yapılmış ve bu çalışmayla kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolüne ilişkin 277 kullanılabilir veri toplanmıştır. Bu veriler ilgili bölümde ele alınmış, bulgular yorumlanmış ve açıklanmıştır.

Çalışmada dört hipotez araştırılmıştır. Bu hipotezlerde değişkenler arası karşılıklı ve bir arada ilişkiler gösterilmiştir. Araştırmada verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 277 katılımcının demografik bilgi formuna bakıldığında %52'sinin 20-30 yaş arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ilgili firmalardan katılımcılar daha genç çalışanlardır. Bu durumun verilen yanıtlar üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. %80'i 1-9 sene arasında tecrübeye sahip olan katılımcıların %64'ü liderlik eğitimi almamıştır. Genel katılımcı profiline bakıldığında genç kesim olduğu, lisans mezunu ve henüz çalışma yaşamında yeni yeni yer edinen kesimin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Borgholm ve Madsen (1999) yeni mezunların daha tecrübesiz, iş yaşamına ilişkin daha fazla somut bilgiden uzak, risk alıp almamada kararsız, ancak bunun yanında daha yaratıcı olduklarını savunmaktadır (Borgholm ve Madsen, 1999). Bununla birlikte liderlik eğitimi almamış katılımcılar araştırmaya katılanların %57,8'ini oluşturmaktadır. Liderlik kavramının örgütler açısından önemi göz önüne alındığında

işletmelerin çalışanlarına hizmet içi eğitimler kapsamında bu tür eğitimler sağlaması bir öneri olarak sunulmaktadır.

Araştırma sonuçları kapsamında öz yeterliliğin kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisindeki aracı etkisi incelendiğinde kendi kendine liderliğin, örgütsel vatandaşlığa etkisinde öz yeterliliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Prussia, Anderson ve Manz (1998) kendi kendine liderlik stratejileri ve performans çıktıları arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, kendi kendine liderlik stratejileri, öz yeterlilik algıları ve görev performansı arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre öz yeterliliğin ve kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının performansı etkilediği düşünülmektedir.

Kendi kendine liderlik örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre kendi kendine liderlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi de artmaktadır.

Kendi kendine liderlik ile öz yeterlilik arasında saptanan ilişki, kendi kendine liderlik duygusu yüksek olan kişilerin yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu durum katılımcılardan kendi kendine liderlik duygusu taşıyanların aynı zamanda yüksek düzeyde öz yeterlilik sahibi, kendine güvenen, zorluklarla baş edebilme, stres ve krizle baş edebilme seviyesi yüksek kişiler olduğunu göstermektedir. Kendi kendine liderliğin örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilemesi, içsel bir motivasyon kaynağı olarak kendi kendine liderlik stratejilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyini artırdığını göstermektedir. Göreve özgü öz yeterlilik seviyesinin yüksek olması, daha yüksek performans standartlarına, amaca ulaşma yoluna daha fazla çaba gösterilmesine, hedeflerin peşinden giden bireylerin kararlı bir şekilde çalışmasına ve sonuç olarak istenen çıktılarının alınmasında daha fazla etkililiğe yol açar (Bandura ve Cervone, 1986). Yapılan çalışmalarda da kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının öz yeterlilik algılarını destekleyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Prussia, Anderson ve Manz, 1998).

Öz yeterlilik örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre öz yeterlilik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi de artmaktadır. Bandura (1997), öz

yeterliliği yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmek için görev tanımlarının ötesinde davranışlar sergileyebileceklerini belirtmiştir. Yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip bireylerin işe yüksek düzeyde devam etme, işe gelemediğinde önceden haber verme, iş yerinde önemsiz şeylerden şikâyet etmeme gibi davranışların sergilenmesi ile pozitif bir şekilde ilişkili olacağı düşünülmektedir (Williams ve Anderson, 1991).

Bu araştırmada elde edilen bulgular zaman, maliyet, erişilebilirlik, kaynak edinimi, kullanımı gibi sebepler göz önüne alınarak Ankara'da yurt dışı lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından oluşan evren ile sınırlandırılmıştır. Bu noktada araştırmanın birkaç ilde, bölgede veya Türkiye genelinde yapılamaması en önemli kısıtıdır. Özellikle de nicel araştırmalarda araştırmaya katılan kişilerin içinde buldukları mevcut durum, bu duruma yönelik anlık (geçici) ruh hallerinin öznel yargılar oluşturması, araştırmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmaların farklı bölgelerde ve sektörlerde gerçekleştirilmesi, daha fazla kişiye ulaşılması araştırma modelinden farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilecektir. Bununla birlikte çalışmada kullanılan değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi daha derin incelemek üzere nitel veri toplama tekniklerinin kullanılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda bu aracılık etkisinin farklı sektörlerde ve bu çalışmanın katılımcılarının yüksek oranda genç olmasından ve çalışma sürelerinin daha düşük olmasından kaynaklı etkinin ortadan kaldırılması adına daha profesyonel işletmelerde daha uzun yıllar çalışan orta yaş çalışanlardan toplanacak veriler ile araştırılması tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Abulghasem, M.A. (2020). The effect of cultural values on organizational citizenship behavior: A comparative study on academic administrative staff in Turkey and Libya. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Afridi, F.E.A. (2021). Reconceptualising Self-leadership and Management Style within the Organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23(1), s. 1-6

Al, M. (2020). Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkisi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Al Soud, N. (2020). *The impact of transformational leadership on empowerment and organizational citizenship behaviour in Palestine universities in the West Bank*. İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Andressen, P. vd., (2012). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 19(1), s. 68–82

Anduse, M. (2020). İş ve meslek danışmanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları: Kişilik özellikleri, denetim odağı ve etik ideoloji açısından bir değerlendirme. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Artan, N. (2009). The effect of work values on organizational citizenship behaviour. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), s. 11-26.

Ayhan, Ö. (2012). Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin Etkin Liderlik Özelliklerinin Araştırılması-Kocaeli İli Örneği. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, (14), s. 1-28.

Bandura, A., ve Cervone, D. (1986). *Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. Organizational behavior and human decision processes*, 38(1), s. 92-113.

Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*, New York: W. H. Freeman and Company.

Bandura, A. (2010). Self-efficacy. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, s. 1-3.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4(1), s. 26-40.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard Business Press

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), s. 1173–1182

Bass, M.B. (1990). *The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: The Free Press

Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), s. 83-101

Bedosky, J. C. (2005). *Motivators of Altruistic Behavior, Unpublished Dissertation*. Ohio: Union Institute ve Univeristy / ClinicalPsychology.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bolino, M.C. ve Turnley, W.H., (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behaviour, *Academy of Management Executive*, 17(3), s. 60-71.

Borgholm, T. ve Madsen K.H. (1999). Cooperative usability practices. *Communications of the ACM*, 42(5), s. 91-97.

Bowdish, D. vd., (2021). Leadership. *CellPress*, s. 1-4

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

Büyükçavdar, T. P. (2017). "Sosyal Destek Algısı ve Öz Yeterlilik Düzeyinin Depresyonla Baş Etme Stratejileri Üzerine Etkisi. Kayseri: *Tıpta Uzmanlık Tezi, Erciyes Üniversitesi*.

Cole, G.A. (1993). *Management Theory and Practice*, London: DP Publication Ltd.

Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Çakar, S. (2020). Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Daft, R. L. (1991). *Management*. London: The Dryden Press.

Datar, S. M., Garvin, D.A. ve Knoop, C.I. (2008). The Center for Creative Leadership. *Harvard Business School*, 9(1), s. 308-013.

De Carlo, L.T. (1997), "On the Meaning and Use of Kurtosis", *Psychological Methods*, 2(3), s. 292-307.

Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.

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

D'Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2007). SelfLeadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), s. 105-120

Dizer, S.D. (2020). Relationship between job satisfaction, job commitment and organizational citizenship behavior: A research in the human resources department of a company. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), s. 139-164

Dussault, M. (2006). Teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors. *Psychological reports*, 98(2), s. 427-432.

Epstein, S. (1973). The Self Concept Revisited: Or a Theory of a Theory, *American Psychologist*, 28, s. 404- 416

Eseryel, U.Y. vd., (2014). Information technology self-leadership and innovation. *Journal of Leadership and Management*, 2(1). s. 95-109

Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ergin, B. (2014). Türkiye'de yükseköğretim sisteminde kalite ve etkililik açısından kendi kendine liderlik yaklaşımının öğretim üyesi yetkinlikleri ve örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Ertenü, B.S. (2008). The role of psychological empowerment between managerial practices and organizational citizenship behavior. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Fadilah, K., ve Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh Self-Leadership, Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Supervisor Support terhadap Work Engagement pada PT. Sinar Sosro Cabang Bekasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 2210-2219.

Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall.

Göksoy, S., Emen, E., ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin öz liderlik rolleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), s. 103-116.

Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5 (1), s. 95–110

Groeneveld, R.A. ve Meeden, G. (1984), “Measuring Skewness and Kurtosis”, *The Statistician*, 33, s. 391-399.

Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 5(3), s. 217-226

Güney, S. (1997). Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu-5-6 Haziran*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Güney, S. (2007). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güney, S. (2021). *Dünden Bugüne Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Hayıroğlu, S. (2011). Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Hopkins, K.D. ve Weeks, D.L. (1990), "Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting", *Educational and Psychological Measurement*, 50, s. 717-729.

Houghton, J.D. (2000). *The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structure*, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-06062000-12260008/unrestricted/etd.pdf> (Erişim Tarihi: 02.03.2021)

Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire - Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 17(8), s. 672-693

Houghton, J.D. ve Yoho, S.K. (2005), "Toward a Contingency Model of Leadership and a Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), s. 65-83.

Houghton, J.D. ve Jinkerson, D.L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination, *J. Bus. Psychol*, 22(1), s. 45-53

Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006). *Understanding Behaviors Effective Leadership*, New Jersey: Pearson Practice Hall.

İnan, S. D. (2020). Relationship between job satisfaction, job commitment and organizational citizenship behavior: A research in the human resources department of a company. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara (5. Baskı): Asil Yayınevi.

Kalra, A. vd., (2020). Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European Journal of Marketing*. s. 1-32

Kaya, Ş. D. (1993). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, s. 265-287

Kezer, F., Ogurlu, Ü.ve Akfırat, O.N. (2016). Eleştirel Düşünme Eğilimi, Genel Öz Yeterlilik ve Uumsuzluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, s. 202-218

Khan, S. R. (2015). The Merits of Self-Leadership. *Bus Ethics J Rev* 3(1), s. 1-7

Kızıl, E. (2020). Kişi – İş Uyumu Kariyer Bağlılığı ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill.

Klingborg, D.J., Moore, D.A. ve Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership?, *JVME* 33(2), s. 280-283

Korkmaz, Y. (2020). Liderlik Davranışları ve İşyeri Arkadaşlığının Çalışma Tutkunluğuna Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Kurman, J. (2001). Self-Regulation Strategies in Achievement Setting: Culture and Gender Differences, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(4), s. 491-503.

Kurt, E. (2013). Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma.

Kutunis, P. (2018). Kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Maciejewski, P. K. ve Prigerson, H. K. ve Mazure, C. M. (2000). Self-Efficacy as a Mediator Between Stressful Life Events and Depressive Symptoms. *British Journal of Psychiatry*, 176, s. 373-378.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57, s. 70-80.

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), s. 115-134

Mansor, A., Darus, A., ve Dali, M. (2013). Mediating effect of self-efficacy on self-leadership and teachers' organizational citizenship behavior: A conceptual framework. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(1), 1-11.

Manz, C.C. (1986) "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, 11, 585-600.

Manz, C. C. (2015). Taking The Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholesahead? *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), s. 132–151.

Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute For Leadership: A Sociallearning Perspective. *Academy of Management Review*, 5(1), s. 361-367

Manz, C. C., ve Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), s. 171-194

Moors, J. J. A. (1986), "The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined", *The American Statistician*, 40, s. 283-284.

Motalebi, P. (2020). The role of gender, job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Müller, T. ve Niessen, C. (2019). Self-Leadership in the Context Of Part-time teleworking. *J Organ Behav.* 40(1), s. 883–898

Nawafah, S.S., Nigresh, M.A., ve Amaera, A.F.M. (2020). The Role of Leadership in Supporting Employee Performance during COVID19 Quarantine. *Test Engineering ve Management*, 83(1), s. 3304 -3319

Neck, C.P. (1996) “Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach Towards Overcoming Resistance to Organizational Change”, *The International Journal Of Organizational Analysis*, 4(2), 202-216.

Neck, C. P. ve Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), s. 270-295

Norris, S.E. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), s. 43-61

Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. Çev.: Cengiz Şimşek, İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.

Organ, D.W., (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, s.43-72.

Orhan, R. (2012). Oryantiring sporcularının kendi kendine liderlik algıları. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Onaran, S.O. (2020). Mediating and moderating psychological processes in the links of abusive supervision with instigated incivility, CWBS, OCBS, and multidimensional work motivation. Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D. M. (2009). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örnekleminde Bir Analizi. (Editör: Ömer Torlak). 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162, s. 158-164.

Özdemir, G. (2020). The Effect of Teachers' Self Leadership Perceptions on Job Satisfaction. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*. 15(25). s. 14-33

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz- Aralık (21), s. 77-96

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve Liderlik. *Bilig*, s. 183-194

Pajares, F. (2002). *Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy*. New York.

Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A. ve Schroeder, D.A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, s. 365-392

Piper, W. (2005). The little engine that could, *Penguin*, 520, s. 1-4.

Plichta, S. B., Kelvin, E. A., ve Munro, B. H. (2013). Munro's statistical methods for health care research. Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams ve Wilkins.

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), s. 513-563.

Polat, H.Y. (2015). Kendi kendine liderlik stratejileri açısından kamu okulu ve özel okul yönetici uygulamaları: Gaziantep ili örneği. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Proios, I. vd., (2020). Influence of Self-Leadership Strategies on the Beliefs of General Self-Efficacy. *The Journal of Social Sciences Research*. 6(5), s. 531-535

Prussia, G. E., Anderson, J. S., ve Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), s. 523-538.

Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schack, G. D. (1989). Self-efficacy as a mediator in the creative productivity of gifted children, *Journal for the Education of the Gifted*, 12(3), s. 231-249.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London.

Serinkan, C., ve Ürkek Erdiş, Y. (2014.). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Sharma, M.K. ve Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(3), s. 309-318

Shek, D.T.L. vd., (2015). The Role Of Self-Leadership In Service Leadership. *Int J Disabil Hum Dev* 14(4), s. 343–350

Schunk, D. H. (1991). Self-Efficacy And Academic Motivation. *Educational Psychologist*. 26, s. 207-231

Singh, S. K., El-Kassar, A. N., ve Abdul Khalek, E. (2019). Perceived organizational support and self-leadership: Role of psychological empowerment. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 19246). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Siu, O., Spector, P.E., Cooper, C.L. ve Lu, C. (2005). Work Stress, SelfEfficacy, Chinese Work Values, and Work Well-Being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management*, 12(3), s. 274–288.

Somech, A., ve Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), s. 649-659.

Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), s. 240–261.

Stewart, T. A. (1997). *Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği*, İstanbul: MESS Yayınları.

TDK (2021). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.

Tecimen, M. (2020). Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Tortop N., İsbir E. G., Aykaç B. ve Tosun, K., (1993). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

Turnipseed, D. (2002). Are Good Soldiers Good: Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), s. 1-15.

Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), s. 175-191.

Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Vann, V. vd., (2018). A Study of Emotional Intelligence and Self-Leadership. *M Advanced Management Journal*, s. 1-18

Vey, M. A. ve Campbeil, J. P. (2004), In Role or Extra.Role Organization al Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?, *Human Performance*, 17(1), s. 119-135

Wen, S. F., ve Bao, W. S. (2015). *The research on enhancing self-efficacy in college English learning. Information, Computer and Application Engineering*, Taylor ve Francis Group, London, s. 703-706.

Whetten, D. A. ve Cameron, K. S. (1995). *Developing Management Skills*, Third Ed., New York: Harper Collins College Pub.

Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions, *The Journal of Psychology*, 133(6), s. 656- 668

Woolfolk, A. E. ve Hoy, W. K. (1990). Prospective Teachers' Sense Of Efficacy And Beliefs About Control. *Journal Of Educational Psychology*, s. 81-91

Wu, Q. S. ve Xiao, J. (2014). Organizational Justice As Mediator Of The Discretionary Human Resource Proctive Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence From Enterprises İn China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, s. 262-270

Yang, W. ve Chao, L. (2016). How Psychological Contract Breach Influences Organizational İdentification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Psychological Capital. *American Journal of Industrial Business Management*, 6, s. 922-930.

Yasa, S. M. P. ve Suandra, K. Y. (2017). The Influence of Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior Throught the Mediation of Organizational Commitment (A Case Study in the Westin Resort Nua, Dua, Bali) *Journal o f Law, Policy and Globalization*, 57, s. 64-74.

Yeşilay, A. (1996). Genelleştirilmiş Öz-yetki Beklentisi. İnternet adresi; <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm> (Erişim Tarihi: 01.05.2021)

Yıldırım, F. ve İlhan, İ.Ö. (2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), s. 301-308.

Yılmaz, D. (2012). The role of happiness in the relationship between cultural fit and organizational citizenship behavior. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, M. K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Yücel, C., Yalçın, M., ve Bilgen, A. Y. (2009). Öğretmenlerin Öz-Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), s. 221-235.

Zhao, H., Seibert, S.E. ve Hills, G.E. (2005). The Mediating Role of SelfEfficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), s. 1265-1272.

EKLER

EK-1

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Değerli katılımcı, bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında öğretim üyesi Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU danışmanlığında Orhun Aydın DURAN tarafından yürütülmektedir. Bu tez çalışmasında, kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracı rolünü tespit etmek amaçlanmaktadır. Çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izin alınmıştır.

Elde edilecek veriler yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacaktır. Ankette, siz değerli katılımcılardan kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacaktır. Elde edilecek veriler kişi temelli analiz edilmeyecek, yalnızca araştırmacı tarafından toplu bir şekilde analiz edilecektir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır ve çalışmaya katılıp katılmamak katılımcının inisiyatifindedir. Anket genel olarak rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Ancak, herhangi bir nedenden ötürü rahatsızlık hissettiğiniz bir durumda çalışmaya katılmamayı tercih edebilir veya herhangi bir zamanda anketi cevaplamaktan vazgeçebilirsiniz. Çalışmaya katılmamak sizin için herhangi bir olumsuz sonuç veya mağduriyet doğurmayacak ve sorumluluk getirmeyecektir.

Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, kendi düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız. Her ifadeyi eksiksiz yanıtlamanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Anket iki bölümden oluşmaktadır ve anketin ortalama cevaplama süresi 15 dakikadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, öğrenim durumunuz gibi bazı demografik bilgileri doldurmanız istenmektedir. İkinci bölümde ise araştırmanın konusu ile ilgili anketler yer almaktadır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz. Onay vermeden önce bu çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olursa araştırmacıya çekinmeden sorabilir veya çalışma tamamlandıktan sonra ilgili sonuçlar hakkında bilgi edinmek isterseniz aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara danışabilirsiniz.

ARAŞTIRMAYA GÖNÜLLÜ OLARAK KATILDIĞINIZI ONAYLIYOR MUSUNUZ?

EVET ()

HAYIR ()

Tarih:

Katılımcı

Adı, soyadı:

Adres:

Telefon:

İmza:

Araştırmacı: Orhun Aydın DURAN

Telefon: 0531 587 58 59

E-posta: orhunaydinduran@gmail.com

İmza:

Adres: Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Beytepe Çankaya/ANKARA

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

Telefon: 0 532 583 86 72

E-posta: nur@hacettepe.edu.tr

İmza:

Adres: Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Beytepe Çankaya/ANKARA

EK-2**DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU**

Aşağıda yer alan bilgiler anket formunda verilerin analizinde değerlendirilecektir. İsmınızı ve kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Size uygun seçeneği (x) şeklinde işaretleyebilirsiniz.

Cinsiyet:					
<input type="checkbox"/> Erkek			<input type="checkbox"/> Kadın		
Yaş:					
<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 61-70	<input type="checkbox"/> 71 ve üstü
Medeni Durumunuz:					
<input type="checkbox"/> Evli			<input type="checkbox"/> Bekâr		
En Son Mezuniyetiniz:					
<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		
Çalışma Süresi:					
<input type="checkbox"/> 1-9 Yıl		<input type="checkbox"/> 10-19 Yıl		<input type="checkbox"/> 20 Yıl ve üzeri	
Liderlik Eğitimi:					
<input type="checkbox"/> Hayır, almadım.		<input type="checkbox"/> Evet, okulda aldım.		<input type="checkbox"/> Evet; kurs, seminer vb. bir yerden aldım.	

EK-3**GENELLEŞTİRİLMİŞ ÖZ YETERLİLİK ÖLÇEĞİ**

Aşağıda öz yeterliliğe yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri:

1=Doğru Değil 2=Biraz Doğru 3=Daha Doğru 4=Tümüyle Doğru

AÇIKLAMA	DERECELER			
	Doğru Değil (1)	Biraz Doğru (2)	Daha Doğru (3)	Tümüyle Doğru (4)
1.Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.				
2.Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.				
3.Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.				
4.Ne olursa olsun, üstesinden gelirim.				
5.Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.				
6.Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana güç gelmez.				
7.Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikirlerim vardır.				
8.Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.				
9.Ani olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.				
10.Her sorun için bir çözümüm vardır.				

EK-4**KENDİ KENDİNE LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

Aşağıda kendi kendine liderliğe yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri:

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Fikrim Yok 4=Katılıyorum
5=Kesinlikle Katılıyorum

AÇIKLAMA	DERECELER				
	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Fikrim Yok (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.Önemli işler üzerinde iyi performans göstereceğimi hayal ederim.					
2.Kendim için bazı hedefler belirlerim.					
3.Bazen güç sorunlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
4.Bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiğim zaman, kendimi ödüllendirmekten hoşlanırım.					
5.Ne zaman güç bir durumla karşılaşırsam, kendi inanç ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.					
6.Kötü performans sergilediğim zaman cesaretimi kırmaya, moralimi bozmaya yatkınım.					
7.İşte (okulda) ne kadar başarılı olduğumu izler, bu konuda kendimi değerlendiririm.					
8.Düşüncelerimi, işimin (okulumun) keyif vermeyen yanından çok, keyif veren yanı üzerinde odaklarım.					

9. Yapmam gerekenleri kendime hatırlatmak için yazılı notlar (işaretler) kullanırım.					
10. Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.					
11. İş ve uğraşlarım hakkında bilinçli olarak hedefler oluştururum.					
12. Zor işlerin üstesinden gelmek için bazen kendi kendime (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
13. İyi şeyler başardığım zaman, kendimi, güzel bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, vb. özel bir şey ile ödüllendiririm.					
14. Bir problemle karşılaştığımda, yaşadığım durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu sorgularım.					
15. Bir görevde başansız olduğum zaman kendimi sert bir şekilde değerlendirme eğilimindeyimdir.					
16. Bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım.					
17. İyi davranışları sergilememi sağlayan ortamlarda bulunmaya ve insanlarla bir arada olmaya çalışırım.					
18. Yerine getirmem gereken şeyler üzerinde odaklanmama yardım etmesi için somut hatırlatıcılar (örneğin, notlar ve listeler) kullanırım.					
19. Gerçekte (filen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.					
20. Kendim için tespit ettiğim belirli hedefler doğrultusunda çalışırım.					

21.Zor bir durum içerisinde olduğum zaman, durumun üstesinden gelebilmek için bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
22.Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.					
23.Başka biriyle bir anlaşmazlık yaşadığım zaman kendi fikirlerimin doğruluğunu değerlendiririm.					
24.Bir işi kötü yaptığım zaman kendimi suçlu hissederim.					
25.İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.					
26.Eğer imkânım olursa, sadece işin üstesinden gelmekten ziyade, o işi zevk aldığım şekilde yapmaya çalışırım.					
27.Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden geldiğimi bilinçli olarak gözümde canlandırırım.					
28.Gelecekte başarmayı niyetlendiğim hedefleri düşünürüm.					
29.Sahip olduğum inançlar ve fikirler hakkında düşünür ve onları değerlendiririm.					
30.İyi şeyler yapmadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliği bazen açık bir şekilde ifade ederim.					
31.Üzerinde çalıştığım projelerde kendi gelişimimi takip ederim.					
32.İşimde, yapmaktan hoşlandığım aktiviteleri arayıp bulurum.					
33.Fiilen bir sorunla karşılaşmadan önce, sorunun üstesinden gelmeyi planladığım yöntemi zihnimde canlandırırım.					
34.Kişisel performansım için özel hedefler belirlerim.					

35.İşleri yapmanın kendime özgü yollarını bulurum.					
--	--	--	--	--	--

EK-5**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ**

Aşağıda örgütsel vatandaşlığa yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri:

1=Hiçbir Zaman 2=Nadiren 3=Ara Sıra 4=Sık Sık 5=Çoğunlukla 6=Her Zaman

AÇIKLAMA	DERECELER					
	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Sık Sık (4)	Çoğunlukla (5)	Her Zaman (6)
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım.						
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.						
3.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.						
4.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.						
5.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.						
6.Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.						
7.Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.						
8.Mesai saatlerinde kişisel işlerim için zaman harcamam.						
9.Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.						
10.Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.						
11.Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.						
12.Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.						
13.Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.						

14.Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.						
15.Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.						
16.Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.						
17.Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.						
18.Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.						
19.Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.						

EK-7

ETİK KURUL İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00001607902
Konu : Orhun Aydın DURAN Hk. (Etik Komisyon İzni)

11.06.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 24.05.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001579813 sayılı yazınız

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Orhun Aydın DURAN**'ın **Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU** danışmanlığında hazırladığı "**Kendi Kendine Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracı Rolü**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **08 Haziran 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 19FFB58B-3AB3-4BEE-87FC-0EDED579C9A

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Memur

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: .

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

