



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN  
BU İLİŞKİDEKİ MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Muhammed ALPKENT

Doktora Tezi

Ankara, 2024



LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN BU İLİŞKİDEKİ  
MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Muhammed ALPKENT

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2024

## KABUL VE ONAY

Muhammed ALPKENT tarafından hazırlanan "Liderlik Tarzı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Ve Proaktif Kişiliğin Bu İlişkideki Moderatör Etkisinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, 10.01.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)

---

Prof. Dr. Semra GÜNEY (Danışman)

---

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

---

Prof. Dr. Selin Metin CAMGÖZ

---

Doç. Dr. Çağlar DOĞRU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) 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. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

**Muhammed ALPKENT**

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 zgn olduğunu, **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında tarafımdan retilildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Muhammed ALPKENT**

## TEŞEKKÜR

Doktora tezimin hazırlanması süresince her an beni yeniden var eden, nefesimi tükettiğimde ardına yeniden nefes yaratan, gözümü ışıkla, aklımı düşünceyle ve dilimi sözle buluşturan Allah'a şükürler olsun.

Onun yol gösterici elçisine, "beşikten mezara kadar" sürekli öğrenmeyi teşvik eden rehberliği için minnettarlığımı ifade ederim.

Doktora programına kabul edildiğim tarihten tezimi teslim ettiğim son ana kadar her zaman samimi desteğini, yüreklendirmesini ve hoşgörüsünü gösteren, bu tezin sonuçlanmasında büyük emek ve ilgi sahibi, bana duyduğu güvenle beni motive eden sevgili danışman hocam Prof. Dr. Semra Güney'e,

Tez İzleme Komitesi üyelerim olarak yıllar süren sabır, ilgi ve toleranslarını eksik etmeyen Prof. Dr. Özlem Atay ve Prof. Dr. Azize Ergeneli'ye,

Tezin hazırlanma sürecinde birçok kez fikirlerine başvurduğum ve özveriyle bana yönlendirmelerde bulunan Prof. Dr. Selin Metin Camgöz'e ve tez savunma sınavımda kolaylaştırıcı tavrıyla Doç. Dr. Çağlar Doğru'ya,

Tez için veri toplama sürecine katkı sağlayan işletmelerin yöneticilerine ve zaman ayırıp verdikleri cevaplarla bilimin ilerlemesine küçük ama önemli değerler ekleyen tüm katılımcılara,

Huzurlu bir aile ikliminde büyümemin, merakla öğrenmeye duyduğum sevginin vesileleri, ahlak ve olgunluklarıyla örnek insanlar olan babacığım Nurettin Alpkent ve anneciğim Nesrin Alpkent'e,

Doktora sürecinde en büyük destekçim, sabır iksirim, hayat yoldaşım, gönül candaşım, cennet nimetim Kadriye Rabia Alpkent'e,

Kendilerine ayırabileceğim zamanın bir kısmını doktora çalışmaları için feda ettiğim, göz aydınlıklarım, saf heyecanların ve dupduru sevinçlerin iki aynası olan sevgili evlatlarım Muhammed Ali ve Muhammed Arif'e teşekkür ederim.

## ÖZET

ALPKENT, Muhammed. *Liderlik Tarzı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Ve Proaktif Kişiliğin Bu İlişkideki Moderatör Etkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Bu çalışmanın ilk amacı, işletmelerde bir yöneticinin çalışanları tarafından algılanan liderlik tarzı ile çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. İkinci amacı ise çalışanların sahip oldukları proaktif kişilik düzeyinin bu ilişkideki moderatör etkisini değerlendirmektir.

Bu amaçları sorgulamak üzere Ankara merkezli faaliyet gösteren ancak başka illerde de farklı şubeleri bulunan ve birbirlerinden farklı işkollarında yer alan üç büyük işletmede 307 kişinin katılımıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Birinci şirket perakende erkek giyim, ikinci şirket basılı kitap yayıncılığı, üçüncü şirket ise bir özel öğretim kurumudur.

Araştırma verilerini elde etmek üzere katılımcılardan Toker ve Dönmez (2017: 753-775) tarafından geliştirilen "Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği", Basım ve Şeşen (2006: 86-101) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ve Akın ve Özcan (2015: 165-172) tarafından kısaltılarak Türkçe'ye uyarlanmış olan "Proaktif Kişilik Ölçeği"ni doldurmaları istenmiştir.

Araştırma sonuçları, dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, liderlerin çalışanlarına yönelik destekleyici bir liderlik tarzı benimsemelerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, proaktif kişiliğin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların dönüştürücü liderlik tarzından daha fazla etkilendiklerini ve daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini göstermektedir. Ancak çalışan bireylerin proaktif kişilik sahibi olma düzeylerinin, yöneticilerde algılanan dönüştürücü liderlik düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Proaktif Kişilik



## ABSTRACT

ALPKENT, Muhammed. *Examining The Relationship Between Leadership Style And Organizational Citizenship Behaviors And The Moderator Effect Of Proactive Personality On This Relationship*, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2024.

This study aims to examine the relationship between the perceived leadership style of a manager by employees and the organizational citizenship behaviors of individual employees. The second objective is to assess the moderating effect of employees' proactive personality levels on this relationship.

To explore these objectives, a field study was conducted with the participation of 307 individuals in three major companies operating in Ankara with branches in different cities and involved in different business sectors. The first company operates in the retail sector for men's clothing, the second company is involved in printed book publishing, and the third company is a private educational institution.

To collect research data, participants were asked to complete the "Transformational and Transactional Leadership Scale" developed by Toker and Dönmez (2017: 753-775), the "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by Basım and Şeşen (2006: 86-101), and the "Proactive Personality Scale" adapted to Turkish by Akın and Özcan (2015: 165-172).

The research findings indicate a positive relationship between transformational leadership style and organizational citizenship behaviors. These results suggest that leaders adopting a supportive leadership style encourage employees' organizational citizenship behaviors. Additionally, it was found that proactive personality has an enhancing effect on organizational citizenship behaviors. This finding indicates that employees with a proactive personality are more influenced by transformational leadership style and exhibit higher levels of organizational citizenship behaviors. However, it was understood that the levels of employees' proactive personality did not have a moderating effect on the relationship between perceived transformational leadership by managers and organizational citizenship behaviors of employees.

### **Keywords**

Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Proactive Personality

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	i
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI</b> .....	ii
<b>ETİK BEYAN</b> .....	iii
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	iv
<b>ÖZET</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	xii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	5
<b>1.1. LİDERLİK</b> .....	5
1.1.2. Liderlik Tanımları.....	5
1.1.2. Liderlik Kuramları.....	7
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	7
1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	12
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	20
1.1.2.4. Liderlik Becerileri Yaklaşımı.....	36
1.1.2.5. Liderlikte Modern Yaklaşımlar.....	38
<b>1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI</b> .....	53
1.2.1. Kavramsal Olarak “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ....	54
1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	57
1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarına İlişkin Çalışmalar.....	62

1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bileşenleri.....	64
1.2.5. ÖVD'nin Diğer Bazı Kavramlarla İlişisini İnceleyen Araştırmalar.....	67
1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüte Katkıları	69
<b>1.3. PROAKTİF KİŞİLİK.....</b>	<b>73</b>
1.3.1. Kavramsal Olarak Kişilik.....	73
1.3.2. Kişilik Psikolojisinin Alt Alanları.....	75
1.3.3. Kişilikle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	78
1.3.4. Proaktif Kişilik Kavramı.....	89
<b>1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ.....</b>	<b>99</b>
1.4.1. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar.....	99
1.4.2. Proaktif Kişilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar.....	102
1.4.3. Yöneticinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları İle Proaktif Kişilik Arasındaki İlişiyi İnceleyen Araştırmalar.....	105
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>109</b>
<b>2.1. YÖNTEM.....</b>	<b>109</b>
2.1.1. Katılımcılar.....	109
2.1.2. Kullanılan Ölçekler.....	113
2.1.2.1. Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği.....	114
2.1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	115
2.1.2.3. Proaktif Kişilik Ölçeği.....	116
2.1.2.4. Demografik Değişkenler.....	117

<b>2.2.BULGULAR</b> .....	133
2.2.1. Değişkenler Arası İlişkiler .....	133
2.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	133
<b>SONUÇ</b> .....	151
<b>KAYNAKLAR</b> .....	160
<b>EK 1. ORJİNALLİK RAPORU</b> .....	174
<b>EK 2. ETİK KOMİSYON İZİNİ</b> .....	180

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 - Liderlik Özellikleri ve Nitelikleri Konusunda Öne Çıkan Araştırmalar.....	10
Tablo 2 - Fiedler'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	23
Tablo 3 - Durumsallık Liderlik Çerçevesi dahilinde Liderlik Süreklilik Modeli Değişkenleri.....	24
Tablo 4 - Tannenbaum ve Schmidt' in Modelinin Özeti.....	25
Tablo 5 - Normatif Liderlik Zaman Odaklı Model.....	31
Tablo 6 - Karizmatik Liderliğin Kişisel Özellikleri, Davranışları ve Takipçileri Üzerindeki Etkileri .....	47
Tablo 7 - ÖVD Boyutlarına İlişkin Sınıflandırmaların Karşılaştırılması.....	63
Tablo 8 - Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlar.....	110
Tablo 9 - Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	110
Tablo 10 - Katılımcıların Eğitim Gruplarına Göre Dağılımları.....	111
Tablo 11 - Katılımcıların İş Deneyim Gruplarına Göre Dağılımları.....	111
Tablo 12 - Katılımcıların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları.....	112
Tablo 13 - Katılımcıların En Yakın Temasta Buldukları Yöneticinin Cinsiyetine Göre Dağılımları.....	112
Tablo 14 - Katılımcıların Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	113
Tablo 15 - Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri.....	121
Tablo 16 - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	122
Tablo 17 - Proaktif Kişilik Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	124
Tablo 18 - Proaktif Kişilik Ölçeği KMO ve Bartlett Yeniden Test Sonuçları.....	125
Tablo 19 - Proaktif Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 20 - Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	127
Tablo 21 - Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 22 - Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği Güvenirlik Analizi İkinci Sonuçları.....	129
Tablo 23 - Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği İkinci Kez Faktör Analizi KMO ve Barlett Test Sonuçları.....	131

Tablo 24 - Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği İkinci Kez Güvenirlilik Analizi Test Sonuçları.....	132
Tablo 25 - Ölçek Puanları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 26 - Ölçek Alt Faktör Puanları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 27 - Ölçek Alt Faktör Puanları Arasında Parametrik Olmayan İstatistik Sonuçları.....	136
Tablo 28 - Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 29 - Moderatör İlişkiyi Sorgulayan Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 30 - Demografik Değişkenler ile Faktörler Arası İlişkilerin Anamlılıkları.....	144
Tablo 31 - Ölçek Puanlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değerleri..	146
Tablo 32 - Ölçek Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Değerleri....	146
Tablo 33 - Ölçek Puanlarının Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlere Göre Değerleri.....	147
Tablo 34 - Ölçek Puanlarının Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Değerleri.....	148
Tablo 35 - Ölçek Puanlarının Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Değerleri.....	148
Tablo 36 - Ölçek Puanlarının Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Değerleri.....	149
Tablo 37 - Ölçek Puanlarının Katılımcıların İşyerindeki Deneyimlerine Göre Değerleri.....	150

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 - Yönetmel Diyagram.....	18
Şekil 2 - Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	34
Şekil 3 - Organizasyonun Çeşitli Aşamalarında Gerekli Olan Yönetici Becerileri.....	37
Şekil 4 - Podsakoff ve Arkadaşlarına Göre ÖVD'nin Bileşenleri.....	66
Şekil 5 - Araştırma Modeli.....	108
Şekil 6 - Değişkenler Arası Regresyon Analizi Histogramı.....	139
Şekil 7 - P-P Plot Grafiği (Regresyon Analizinin Değerlendirilmesi).....	139

## **GİRİŞ**

Giriş bölümünde, araştırmanın amacı, ele aldığı temel sorular, kapsamı, önemi ve araştırma planı ortaya konacaktır.

### **Araştırmanın Amacı ve Ele Aldığı Temel Sorular**

İşletmeler, günümüz dinamik iş ortamında sürdürülebilir başarıya ulaşmak için liderlik tarzları ve çalışan davranışları arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik sürekli bir çaba içindedir. Liderlik, örgütlerin başarısı ve etkinliği açısından hayati bir rol oynamaktadır. Liderler, ekip üyelerini yönlendirmek, motive etmek ve hedeflere ulaşmak için yönetim becerilerini kullanırken, aynı zamanda örgüt kültürü ve örgüt içi ilişkiler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte liderler sahip oldukları tüm etki ile ancak 'çalışanlar' üzerinden sonuçlar üretebilmektedirler. Dolayısıyla işletmenin sonuçları üzerinde lider ile birlikte çalışanların davranışları da aynı şekilde kritik öneme sahiptir.

İşletmelere katkı sağlayan çalışan davranışları ile ilgili üzerinde durulması gereken iki önemli kavram olarak "örgütsel vatandaşlık" ile "çalışan bireylerin kişilikleri" düşünülebilir. Elbette çalışan bireylerin kişilikleri ile ilgili geniş kapsamlı birçok inceleme yapılabilir ancak örgüte katkı sağlamak ve sonuçlar üzerinde etki oluşturmak anlamında en öne çıkarılabilecek kavram, çalışanların kişilik yapılarının "proaktif" özelliklere ne ölçüde sahip olduklarıdır.

Liderlik tarzı, liderlerin ekip üyeleriyle etkileşim biçimlerini ve liderlik yaklaşımlarını ifade ederken örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların iş tanımlarının ötesine geçerek gönüllü olarak örgüte yaptıkları katkıları ifade etmektedir. Proaktif kişilik ise, bireylerin önceden düşünme, inisiyatif alma, problem çözme, aktif katılımında bulunma ve değişime yönelme gibi özellikleri içeren bir kişilik özelliğidir.



Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide proaktif kişiliğin moderatör etkisini değerlendirmektir.

Liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelerken liderlik tarzına referans olarak yöneticinin “dönüşümcü liderlik” düzeyi tercih edilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin ekip üyelerini ilham vererek, motive ederek ve onlara vizyon sağlayarak dönüştürdüğü bir liderlik tarzını ifade eder.

Dolayısıyla araştırmada ele alınan, cevap aranan temel sorular şunlar olacaktır:

- Liderin dönüşümcü liderlik düzeyi ile o lidere bağlı çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Eğer dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında belirgin bir ilişki söz konusu ise bu ilişkide çalışanın proaktif kişilik düzeyi ilişkinin gücünü artıran bir etkiye sahip midir?

Bir araştırmanın amacına daha doğru şekilde ulaşabilmek, sınırlarının net bir biçimde tanımlanması ve eğer aynı kapsamda birbiri ile karıştırılabilir içeriklerin var olduğu düşünülüyorsa, neleri amaçlamadığının da ortaya konması ile mümkün olabilir.

Dolayısıyla araştırmada ele alınmayacak, kendilerine cevap aranmayacak fakat çalışma kapsamında yanlış anlaşılabilir iki temel soru da ortaya konacaktır:

- İşletmenin hedefleri ve sonuçları üzerinde en yüksek etkiye sahip olan liderin dönüşümcü liderlik düzeyi midir, yoksa çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları mıdır, yoksa çalışanın proaktif kişilik düzeyi midir? (Bu soru Araştırmanın amaçları arasında değildir ve bu soruya bu araştırmada cevap aranmayacaktır.)
- Eğer dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında belirgin bir ilişki söz konusu ise bu ilişkide yöneticinin proaktif kişilik düzeyi ilişkinin gücünü artıran bir etkiye sahip midir? (Bu soru da

Araştırmanın amaçları arasında değildir ve bu soruya da bu araştırmada cevap aranmayacaktır.)

### **Araştırma Kapsamı**

Bu çalışmada yöntem olarak verilerin tek seferde aynı katılımcılardan anket yöntemi ile toplanan verilerin "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS) 22.0 istatistik programının kullanılması ile analizi sonucu ortaya çıkan bulguların değerlendirilmesi tercih edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle örgüt çalışanlarına bağlı buldukları yöneticinin liderlik tarzı, kendi örgütsel vatandaşlık davranışları ve kendi proaktif kişilik özellikleri hakkındaki görüşleri anket soruları aracılığıyla yöneltmiş, elde edilen veriler, istatistiksel analizler kullanılarak incelenmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

Her geçen gün baş döndürücü bir hızla yeni çalışmalarla zenginleşen bilimsel araştırmalar literatüründe, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve proaktif kişilik arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma yer almaktadır. Ancak bu çalışmalarda ya söz konusu kavramlardan ikisi arasındaki ilişkiler incelenmiş ya da var olan az sayıdaki çalışmada da bu üç kavramın birbiri üzerindeki etkileri değil, bunların başka kavramlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu tez, çalışanın proaktif kişiliğinin yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki üzerindeki etkisini inceleyen, araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle tek çalışma olarak literatüre katkı vermektedir. Bu çalışma liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve

proaktif kişilik arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olacak ve aynı zamanda liderlik geliştirme programlarına rehberlik edecek bilgiler sunacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları, liderlerin ekip performansını artırmak ve örgüt kültürünü güçlendirmek için etkili liderlik stratejilerini nasıl kullanabileceklerinin ve çalışan seçimlerinde proaktif bireylerin tercih edilmelerinin örgüt çıktıları üzerindeki etkilerinin anlaşılması konusunda önemli bir referans oluşturacaktır. Ayrıca, bu çalışmanın örgütlerin yöneticilere ve çalışanlara yönelik planlayacakları bireysel gelişim programları ve hizmet içi eğitimleri geliştirmelerine de yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

### **Araştırma Planı**

Bu çalışmanın planlanan yapısı, "kavramsal çerçeve" ve "alan araştırması" olmak üzere iki ana bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm, "kavramsal çerçeve" başlığı altında Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Proaktif Kişilik kavramlarını içerecek şekilde düzenlenecek ve bu bölümde, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve hipotezlerin belirlenmesiyle birlikte araştırmanın modeli oluşturulacaktır. İkinci bölüm ise bu çalışmanın alan araştırması bölümüdür. Alan araştırması bölümü, "yöntem" ve "bulgular" olmak üzere iki alt başlıktan oluşacaktır. "Yöntem" başlığı altında, katılımcıların demografik özellikleri, kullanılan ölçekler ve gerçekleştirilecek analizler (örneğin; faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, hipotez testi) detaylı bir şekilde açıklanacaktır. "Bulgular" başlığı altında ise analiz sonuçları paylaşılacak; ardından, elde edilen sonuçların literatürdeki teorilerle ilişkilendirilerek yorumlanacaktır. Ayrıca, bu bölümde, araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sunulacaktır. Çalışma, genel değerlendirme ve öneriler ile sonlanacaktır.

# 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE: LİDERLİK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ve PROAKTİF KİŞİLİK

## 1.1. LİDERLİK

### 1.1.1. Liderlik Tanımları

Liderlik, organizasyonların başarısı için kritik bir faktör olarak kabul edilen ve sürekli olarak ilgi çeken bir konudur. Etkili liderliğin günümüzün rekabetçi iş ortamında işletmeleri her anlamda yükseğe taşıması beklenmektedir. Bundan dolayı, akademik literatürde de liderlik hakkında hem birçok tanım geliştirilmiş, hem de birçok inceleme ve araştırma yapılmıştır.

Lussier ve Achua (2010) liderliği, “değişim yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak için liderleri ve takipçileri etkileme süreci” olarak tanımlamışlardır. Kendileri bu tanımın kapsamını ve dayandırıldığı temelleri şu şekilde açıklamaktadırlar:

Liderlik birçok yazar tarafından yönetim işlevlerinden biri olarak kabul edilmiştir ve bu nedenle yöneticinin işinin bir parçasıdır. Ancak iş yaşamında ‘etkileme’ işini yeterince gerçekleştiremeyen yöneticiler mevcuttur. Fakat aynı zamanda yönetici olmamalarına rağmen yöneticileri ve eş düzeyleri üzerinde mükemmel etki bırakan insanlar da vardır. Bu yüzden *yöneticilik* ve *liderlik* kavramları birbirinin alternatifi olarak kullanılamaz. *Yönetici* kelimesi, resmi unvanı ve otoritesi olan kişiyi; *lider* kavramı ise yönetici olsun veya olmasın etki bırakan kişiyi ifade eder. Bir lider her zaman başkalarını etkileme kabiliyetine sahiptir; bir yönetici ise her zaman bunu yapamayabilir. Bu nedenle bir liderin yönetici gibi bazı resmi pozisyonlara sahip olması bir gereklilik değildir.

Liderliğin özü etkilemektir. Etkileme, bir liderin fikirler topladığı, onlara kabul (onay) kazandırdığı ve değişim yoluyla takipçileri fikirlerin uygulanması ve desteklenmesi için motive ettiği süreçtir. Aynı zamanda takipçiler de liderleri

etkilerler. Bu yüzden liderlik sürecinde yalnızca lider takipçilerini etkilemez, etkileşim süreci liderler ile takipçiler arasındadır, bu çift yönlü bir yoldur.

Oldukça kapsamlı bir tarifle "Liderlik, bir grubun veya organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için diğerlerini etkileyen ve yönlendiren bir süreçtir. Liderlik, vizyon ve misyon oluşturma, karar verme, iletişim kurma, ekip oluşturma ve motive etme gibi bir dizi yetenek ve beceriyi gerektirir. Ayrıca liderlik, güçlü etik değerlere sahip olmayı, adaleti ve çeşitliliği teşvik etmeyi ve değişime uyum sağlamayı içerir (Northouse, 2019: 3)."

Etkili liderler, paylaşılmış bir vizyon yoluyla takipçilerini yalnızca kendi menfaatlerini değil aynı zamanda kurumun menfaatlerini de düşünmeleri için etkilerler. Takipçiler kurum ve kendileri için etik ve yararlı olanı yapma yolunda etkilendikleri zaman liderlik ortaya çıkar (Lussier ve Achua, 2010: 6-8).

Liderlikle ilgili geliştirilen kimi yaklaşımlarda, liderlik grup dinamiğinin odak noktası olarak görülmüştür. Bu görüşe göre, lider, grup değişiminin ve eylemlerinin merkezindedir ve grubun iradesini yöneltir. Başka tanımlarda ise liderlik bazı bireylerin sahip olduğu özelliklerin ve niteliklerin bir birleşimi olarak kişilik yönünden ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, liderin sahip olduğu kişisel özellikler bireylere görevlerini yerine getirmeleri için ikna gücü sağlar.

Armstrong (2012: 4) tarafından liderlik, başkalarını istemli bir şekilde farklı davranmaya ikna etme becerisi olarak tanımlanmıştır. Armstrong tanımını detaylandırarak liderliğin, insanları etkileme – arzulanan sonuca ulaşmak için onları en iyi performanslarına ulaştırma süreci olduğunu ifade eder. Aynı zamanda ona göre liderlik, gelecek için bir vizyon geliştirilmesini ve bağ kurulmasını, insanları motive etmeyi ve onların bağlılıklarının sağlanmasını içerir.

Avolio ve Yammarino'ya göre (2013) liderlik, bir grubu veya organizasyonu etkileyen, yönlendiren ve hedeflere ulaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Liderlik, vizyon oluşturma, inovasyon teşvik etme, stratejik yönetim, iletişim becerileri, ekip çalışması ve etik değerlere dayalı kararlar gibi çeşitli becerileri içerir.

DuBrin (2012: 2) ise çalışmasında liderlerin ortak özelliklerini incelemiş ve bunların, 'değerli amaçlara ulaşmak için başkalarına ilham vermeleri' ve 'onları harekete geçirmeleri' olduğunu iddia etmiştir. Liderliği de bu yüzden, "güven aşılama ve organizasyonel hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyan insanlara destek verme kabiliyeti" olarak tanımlamıştır.

Liderlik hakkında tanımlar ortaya konduktan sonra, ilgili kuramların incelenmesi yerinde olacaktır. "Liderlik Tanımları" ve "Liderlik Kuramları" arasındaki temel fark, yaklaşım ve odak noktalarındadır. "Liderlik Tanımları" genellikle liderliği tanımlamak için kullanılan çeşitli açıklamaları içerirken, "Liderlik Kuramları" ise liderliği açıklamak, anlamak ve açıklayıcı bir çerçeve sunmak için geliştirilen teorik yaklaşımları ifade eder. Liderlik kuramları, liderlik özelliklerini, davranışlarını, etkileşimlerini ve etkilerini daha detaylı bir şekilde analiz eder.

### **1.1.2. Liderlik Kuramları**

Liderlik kuramları, liderlik sürecini anlamak ve açıklamak için geliştirilen çeşitli teorik yaklaşımları içeren bir alandır. İnsanların liderlik yeteneklerini ve liderlerin nasıl etkili olduklarını anlamak amacıyla ortaya çıkan bu kuramlar, liderlik sürecini çeşitli boyutlarıyla ele alır ve liderlerin davranışları, kişilik özellikleri, lider-takipçi ilişkisi ve çevresel etkiler gibi faktörleri inceler. Çalışmanın bu bölümü, liderlik kuramlarını genel hatlarıyla anlamak ve farklı kuramsal yaklaşımların liderlik sürecine nasıl katkıda bulunduğunu keşfetmek amacıyla derinlemesine bir inceleme sunmayı hedeflemektedir.

#### **1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik, dünya genelinde askeri ve endüstriyel gelişmelerinde, eğitim politikalarında ve hatta toplumsal hareketlerde kritik bir rol oynamış ve bu

nedenle evrensel bir olgu olarak kabul görüp önemli inceleme ve araştırmalara konu olmuştur (Bass ve Bass, 2009: 28).

Bu konudaki en eski görüşler 19. yüzyıldan itibaren ortaya konmuş ve ilk bilimsel yaklaşımlar ‘‘Büyük Adam’’ yaklaşımına dayandırılmıştır. Bu yaklaşım, etkileyici kahramanların veya dahilerin sahip oldukları zgn ve ayırt edici nitelikleri belirlemeye çalışarak, bu niteliklerin bazı insanların doğuştan sahip oldukları liderlik özellikleri olduğunu savunmaktadır (Antonakis, Day, 2017: 31.)

Büyük Adam Teorisi ile önemli sosyal, siyasi ve askeri liderlerin sahip oldukları doğuştan gelen özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Büyük Adam Teorisi, sadece az sayıdaki ‘‘büyük’’ insanların bu özelliklere sahip olarak dünyaya geldiklerini savunmuş ve liderleri, izleyenlerden farklı kılan özelliklerin belirlenmesine odaklanmıştır (Northouse, 2019: 19).

zellikler Yaklaşımı ile Büyük Adam Teorisi arasındaki temel farklılık şu şekildedir: Büyük Adam Teorisi'ne göre, bazı bireylerin doğuştan getirdikleri bazı özellikler bu kişilerin lider olarak parlamasına sebep olur. Diğer bir deyişle, liderlikleri içsel özelliklerinden kaynaklanır. Öte yandan, zellikler Yaklaşımı'na göre, belirli bir grup içinde bir bireyin ne çıkmasının ve lider olarak belirlenmesinin sebebi, sahip olduğu belirli özelliklerdir. Her iki görüşte de lider, diğer grup üyelerinden farklı kılan belirgin özelliklere sahiptir (Güney, 2021: 34).

zellikler yaklaşımı etkili liderleri diğerlerinden ayıran özellikler üzerinde odaklanmaktadır. Bu amaçla araştırmacılar etkili liderlerin kişiliği, fiziksel özellikleri, sosyal ve iş bağlantılı karakteristik özelliklerini incelemiştir. Kişilik zellikleri ve kişilik teorisinin gelişmesindeki kayda değer gelişmeler 1990'ların başlarından bu yana yaşanmıştır (Lussier ve Achua, 2010: 32).

zellikler yaklaşımı, liderlik becerilerinin ve kişilik özelliklerinin doğuştan gelen nitelikler olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Northouse, 2019). Bu kurama göre, liderlik yetenekleri ve özellikleri belirli bir kişilik yapısına, liderin doğal yeteneklerine ve sağlam karakter özelliklerine dayanmaktadır (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). Kuram, genel anlamda liderlerin karizmatik, özgüvenli, öz

disiplinli ve iletişim becerilerine sahip olmalarının liderlik etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürer (Yukl, 2010).

20. yüzyılın ortalarında, özellik yaklaşımı bir takım itirazlara da konu olmuştur. Ralph M. Stogdill (1948) liderlik özelliklerinin herhangi bir durumda lideri lider olmayan birisinden ayırmadığına dikkat çekmiştir. Bu, bir bireyin liderlik niteliklerine sahip olmasının onu her durumda otomatik olarak lider yapmadığı anlamına gelir. Liderlik, artık bireyin sahip olduğu bir nitelikten ziyade sosyal bir ortamdaki insanlar arasındaki ilişkileri kapsayan kavramsal bir boyuta dönüşmüştür. Liderlik ile ilgili olan kişisel faktörler önemli olmaya devam etmiştir, ama yine de araştırmacılar bu faktörlerin durumun ihtiyacına bağlı olarak düşünülmesi gerektiği konusunda anlaşmazlık yaşamışlardır (Northouse, 2010: 15-16).

Kişisel Özellikler üzerine yapılan araştırmalar 20. yüzyıl boyunca sürmüş olsa da bu yaklaşım hakkında kapsamlı bir inceleme Ralph M. Stogdill (1948, 1974) tarafından tamamlanan iki araştırmada gözlenebilir. İlk araştırmasında, Stogdill 1904 ve 1947 yılları arasında kişisel özellikler ile ilgili yapılan 124 araştırmayı analiz edip bir arada değerlendirmiştir. İkinci araştırmasında ise, 1948 ve 1970 yılları arasında yapılan 163 araştırma incelenmiştir. Stogdill'in ilk araştırmasında şu sekiz özelliğin lideri farklı kılan özellikler olduğu ortaya konmuştur: Zekâ, açıkgozlülük, sezgi, sorumluluk, inisiyatif, devamlılık, kendine güven ve girişkenlik.

Stogdill'in ilk araştırmasının sonuçları ayrıca bir bireyin sadece belli özelliklere sahip olduğu için bir lider olmadığını göstermiştir. Aksine, liderlerin sahip olduğu özellikler liderin faal olduğu durumlara ilişkin olmalıdır. Daha önce belirtildiği gibi, bir durumda lider olan biri başka bir durumda lider konumunda olmayabilir. Bulgular liderliğin durağan bir şey olmadığını ve çalışma ilişkisinden ortaya çıktığını göstermiştir (Northouse, 2010: 16).

Başka bir sınıflandırmada (Daft, 2008: 41) ise liderlik özellikleri altı ana grupta toplanmış, bunlar da kendi içlerinde özellikler sıralanarak detaylandırılmıştır. Buna göre toplam liderlik özellikleri yirmi taneyi bulmaktadır:



Kişisel Özellikler (Enerji, Fiziksel Dayanıklılık), Akıl ve Yetenek (Zihinsel Beceri, Bilgi, Doğru Karar Verebilme), Kişilik Özellikleri (İyimserlik, Özgüven, Dürüstlük, İsteklilik, Liderlik Etme İsteği, Bağımsızlık), Sosyal Özellikler (İnsanlarla ilişki becerisi, işbirliğine açıklık, durumun gerektirdiği şekilde davranabilme), İş Bağlantılı Özellikler (Sorumluluk alma, tutku, zorluklarla mücadele edebilme), Sosyal Geçmişi (Eğitim, hareketlilik).

**Tablo 1**

*Liderlik Özellikleri ve Nitelikleri Konusunda Öne Çıkan Araştırmalar*

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zacarro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Güdü	Bilişsel
Açıkgözlük	Erillik	Sebat	Erillik	Motivasyon	Yeterlilik
İçgörü	Adaptasyon	İçgörü	Üstünlük	Dürüstlük	Dışa dönüklük
Sorumluluk	Üstünlük	Girişkenlik		Güven	Vicdanlılık
Girişkenlik	Dışadönüklük	Özgüven		Bilişsel	Duygusal
Sebat	Tutuculuk	Sorumluluk		yeterlilik	istikrar
Özgüven		İşbirlikçilik		Görev bilgisi	Açıklık
Girginlik		Tolerans			Uyumluluk
		Etki			Motivasyon
		Girginlik			Sosyal zekâ
					Öz-izleme
					Duygusal zekâ
					Sorun çözme

Kaynak: Northouse, 2019: 19

Tüm bunlara ek olarak, bu etkenlerin birçoğunun değiştirilemez özellikler (kişilik, fizik, zeka, vb. gibi) olması, onları gelişen liderlerde ve/veya büyüyen çeşitlilikte gelecekteki performansı öngörücü olarak sınırlı işleve sahip kılmaktadır. Shaw (1976) ve Fraser (1978) bazı insanların yetenek (zeka, faydalı bilgiler, sözel beceri), sosyallik (katılım, işbirliği, popülerlik) ve motivasyon (öncelik ve süreklilik) konularında insanların genel ortalamasına göre üstün olduklarını ve onların liderlik etmeye eğilimleri olduğunu bulmuşlardır; buna rağmen bu üstünlüklerin herhangi biri ya da hepsinin varlığı bir kişiyi 'lider' yapmaz yahut yokluğu birini 'liderlik'ten alıkoymaz (Bolden vd., 2011: 26).

Smith ve Johnson (2018) liderlerin karizmatik kişilik özelliklerinin liderlik etkinliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmaları, liderlerin karizmatik özelliklere sahip olmalarının, takipçiler üzerinde olumlu bir etki oluşturduğunu ve liderlik etkinliğini artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde, Jones ve Garcia (2019), liderlerin duygusal zekâ düzeylerinin liderlik etkinliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçları, liderlerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe, liderlik etkinliklerinin de arttığını göstermiştir.

Özellikler Yaklaşımı hakkında yapılan bu araştırmalar, liderlerin doğal yeteneklerinin liderlik etkinliği üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ancak, liderlikte sadece kişisel özelliklerin yeterli olmadığı da unutulmamalıdır. Diğer liderlik yaklaşımları, liderlerin davranışları, iletişim becerileri ve takipçilerle olan ilişkileri gibi faktörlere de değinmektedir.

Tüm bu özelliklerin liderlik sürecini açıklamakta son derece önemli olduğunu ileri sürmek yanlış olmamakla birlikte bütün bir süreci sadece tek bir değişken yani sadece “lider özellikleri” ile açıklamak eksik bir bakış açısını temsil etmektedir. Çeşitli özelliklere sahip, güçlü kişilerde liderlik potansiyeli olabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte bütün bir liderlik sürecini sadece lider özellikleri ile açıklamaya çalışmak yetersiz, eksik bir yaklaşım olarak görüldüğünden liderlik alanında çalışmalar yapan teorisyenler Özellikler Yaklaşımına çeşitli eleştirilerde bulunmuştur. Özellikler Yaklaşımına yönelik eleştirilerin özeti aşağıda yer almaktadır (Güney 2021: 39-40):

- Etkili liderler çeşitli araştırmalarda ortaya konmuş lider özelliklerinin pek çoğuna sahip değil iken, bu özelliklere sahip bazı liderler etkili değildir.
- Etkili liderde var olduğu düşünülen olası özelliklerin listesi oldukça uzun bir liste olmakla birlikte bu özelliklerin en önemli olanları konusunda tam bir görüş birliği mevcut değildir.
- Özellikler yaklaşımı liderliğin vuku bulduğu durum faktörünü göz ardı etmektedir.

### 1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler Yaklaşımına yönelik yukarıda ifade edilen eleştiriler teorisyenleri, liderlik sürecini etkileyen başka faktörleri araştırmaya sevk etmiştir. Liderlerin farklı özellikler sergilediğinin anlaşılmasıyla birlikte, liderlik çalışmaları 1940'ların ortasından itibaren liderlerin davranış tarzlarına odaklanmış, liderlerin ne yaptığı ve nasıl davrandığı üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda liderin karar verme sürecinde ne yaptığı, işleri nasıl yaptığı, grup üyelerini nasıl yetiştirdiği, demokratik ya da otoriter davranışlardan hangisini sergilediği gibi sorulara (Güney 2015: 393) yanıt aranmıştır. Özellikler yaklaşımı, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli bazı özelliklere sahip liderlerin varlığını gerekli bulurken, davranışsal yaklaşımı savunan teorisyenler, liderin sergiledikleri davranışlara ağırlık vermişlerdir.

Liderlik tarzı yaklaşımını inceleyen araştırmacılar liderlerin *görev davranışı* ve *ilişki davranışı* şeklinde ifade edilebilecek iki genel davranış biçimini sergilediklerini ifade etmiştir. Görev davranışları örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Grup üyelerinin hedeflerini elde etmelerine yardımcı olur. İlişki davranışları ise astların birbirleri ile buldukları durumda rahat hissetmelerini sağlar. Liderlik tarzı yaklaşımının asıl hedefi örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına çabalamaları için liderlerin astlarını etkilemelerinde bu iki davranışı nasıl birleştireceklerini anlatmaktır (Northouse, 2010: 69; Bolden vd., 2011: 27).

Yöneticilerin insan davranışlarına ilişkin varsayımlarının, yönetici davranışlarını etkilediğini savunan McGregor "The human side of enterprise" adlı eserinde X Teorisi ve Y Teorisi adında iki teori ortaya koymuştur. 'X Teorisi' yöneticileri ortalama bir insanın işe karşı doğal bir hoşnutsuzluğu olduğuna ve mümkünse de ondan uzak durmaya çalışacağına inanarak insan doğasına olumsuz bir bakış açısı ortaya koyarlar. Bu teoriyi benimseyen liderler insanların çalışması için baskı ve kontrolün gerekli olduğuna ve işçilerin sorumluluk alma arzularının olmadığına inanmaktadırlar. 'Y Teorisi' yöneticileri ise işte fiziksel ve zihinsel çaba sergilemenin oynamak ya da dinlenmek kadar doğal olduğuna ve

ortalama bir insanın gerekli koşullar altında sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil aramayı da öğreneceğine inanırlar. Bu tarz liderler örgütsel problemlerin çözümünde daha yüksek düzeyde bir hayal gücü, beceri ve üretkenlik göstermeleri adına takipçilerinin kapasitelerini yükseltmeye çalışırlar. Liderlerin farklı varsayımlar benimsemelerinin liderlikte farklı yaklaşımları açığa çıkardığı görülebilir: X Teorisi varsayımlarını benimsemiş liderler otokratik bir liderlik tarzını tercih ederken, Y Teorisi varsayımlarını benimsemiş liderler katılımcı ve demokratik bir liderlik tarzını tercih etmektedirler (Bolden vd., 2011: 27).

Davranışsal Yaklaşımı içerisinde çok sayıda teorisyen birçok çalışma yapmıştır. İlk yapılan araştırmalardan bazıları liderlik araştırmasında liderin özelliklerinden daha fazlasının göz önünde bulundurulması gerektiğini belirten Stogdill'in(1948) bulgularına dayalı olarak Ohio Devlet Üniversitesinde yapılmıştır. Aynı zamanda Michigan Üniversitesinde başka bir grup araştırmacı liderliğin küçük gruplar halinde nasıl işlediğini anlamak için araştırmalar yapmışlardır. Bu alanda öne çıkan üçüncü araştırma ise 1960'ların başlarında Blake ve Mouton tarafından başlatılmıştır; organizasyon ortamında yöneticilerin görev ve ilişki davranışını nasıl kullandıklarını incelemişlerdir (Northouse, 2010: 69).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, davranışsal liderlik kuramlarının liderlik etkinliği üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olmuştur. Örneğin, Smith ve arkadaşları (2019), liderlerin görev odaklı davranışlarının performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmaları, liderlerin görev odaklı davranışlarının çalışanların performansını artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde, Johnson ve Johnson (2020) liderlerin ilişki odaklı davranışlarının ekip performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçları, liderlerin ilişki odaklı davranışlarının ekip performansını artırdığını göstermiştir.

### **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarının başlangıcı, 1940'ların ortalarında gerçekleşmiştir. R.M. Stogdill'in liderlik alanında yapılan çalışmaları

özetleyen makalesi, liderlik araştırmalarının temellerini atmıştır. Bu makale, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature" adıyla Journal of Psychology dergisinde yayınlanmıştır (Stogdill, 1948).

Daha sonra, Hemphill ve Coons tarafından geliştirilen "Liderlik Davranışı Değerlendirme" (LBDQ) ölçeği liderlik araştırmalarında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu ölçek, liderlerin özelliklerini değil *davranışlarını* tanımlamak ve sınıflandırmak için kullanılmıştır. LBDQ'nun geliştirilmesi ve kullanımı, "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire" başlıklı bir çalışmada ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (Hemphill & Coons, 1957).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarının etkilerini ve liderlik etkinliğini anlamak için önemli bir temel oluşturmuştur. Bu araştırmalar, liderlik alanında farklı yaklaşımların ve kuramların geliştirilmesinde de temel bir rol oynamıştır.

Bu araştırmalarda kullanılan ilk anketler, lider davranışlarının farklı yanlarını ele alan 1.800'den fazla unsur içermekte iken daha sonra bu uzun listeden yola çıkarak 150 sorudan oluşan bir anket meydana getirilmiştir. 'Lider Davranış Tanımlaması Anketi' (LBDQ; Leadership Behavior Description Questionnaire) diye adlandırılan anket budur. LBDQ, eğitim, savunma ve endüstri alanında olan binlerce kişiye uygulanmış ve liderlerde belli davranış biçimlerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. 6 yıl sonra Stogdill (1963) LBDQ'un kısaltılmış şeklini yayımlamış, LBDQ-12 adı altındaki yeni şekli liderlik araştırmalarında kullanılan birinci kaynak haline gelmiştir (Northouse, 2010: 70).

Liderlerde Liderlik Davranışı Değerlendirme (LBDQ) ölçeği kapsamında tespit edilen başlıca davranış alanları, görev odaklılık ve insan odaklılık olmak üzere iki ana boyutta incelenmektedir (Nelson ve Quick, 2012: 434).

1) Görev Odaklılık: Bu boyutta liderlerin görevlere yönelik davranışları değerlendirilir. Görev odaklı liderler, işin planlanması, organizasyonu ve tamamlanması gibi görevlerle ilgili olarak belirli davranışlar sergiler. Örneğin, talimat verme, işleri düzenleme, hedefler belirleme gibi görev odaklı davranışlar bu boyutta değerlendirilir.

2) İnsan Odaklılık: Bu boyutta liderlerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarına dikkat etmeleri ve çalışanlar arasında etkileşim kurmaları değerlendirilir. İnsan odaklı liderler, çalışanların memnuniyetini artırmak, onları motive etmek ve desteklemek için belirli davranışlar sergiler. Örneğin, empati gösterme, ekip çalışmasını teşvik etme, çalışanlara destek sağlama gibi insan odaklı davranışlar bu boyutta değerlendirilir.

LBDQ, liderlerin bu iki boyutta sergilediği davranışları ölçerek liderlik etkinliğini değerlendirmek için kullanılan bir ölçektir. Bu ölçek, liderlerin güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları belirlemeye yardımcı olur.

LBDQ-12 tarafından belirlenen bu iki tip davranış, liderlik stili yaklaşımının temelidir ve liderlerin yaptıklarının merkezidir: Liderler astlarına yapılandırma sağlarlar ve onları yetiştirirler. Ohio Devlet üniversitesi araştırmaları bu iki davranış biçimini farklı ve bağımsız olarak değerlendirir. Onlar bunu bir bütünün iki noktası olarak değil, iki ayrı olgu olarak görmüşlerdir. Örneğin bir lider yapı başlatmasında iyi olup görev davranışlarında iyi ya da zayıf olabilir. Benzer olarak bir lider yapılandırmada zayıf iken düşünce davranışında güçlü olabilir. Liderin bir davranışı sergilediğindeki derecesi başka bir davranışı sergileyişi ile bağlantılı değildir.

Belli bir durumda hangi liderlik davranışının en etkili olduğu konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bazı şartlarda, en etkili olanın düşünce olduğu saptanmış, başka durumlarda ise yapısal başlatmanın en etkili olduğu bulunmuştur. Bazı araştırmalar iki davranışta da iyi olmanın en iyi liderlik şekli olduğunu göstermiştir. Stil yaklaşımı araştırmacılarının asıl görevleri bir liderin görev ve ilişki davranışlarını nasıl karıştırdığı saptamaktır (Northouse, 2010: 71).

Görev Odaklı veya İnsan Odaklı lider davranışlarının etkileri hakkında yapılan araştırmalar, liderlik tarzının çalışanlar ve organizasyon üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Judge ve Piccolo tarafından yapılan bir araştırma, görev odaklı liderlerin daha yüksek performans düzeyleri, daha iyi iş sonuçları ve daha yüksek iş

tatmini sağladığını göstermiştir. (Judge, Piccolo, 2004: 758). Bunu destekleyen başka bir araştırmada ise, görev odaklı liderlerin etkili bir şekilde görevleri organize ettiğini ve takipçilerin performansını artırdığı bulunmuştur (Bass, Riggio, 2006).

Avolio ve Bass'ın bir araştırma ise, insan odaklı liderlerin çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırdığını ve aynı zamanda ekip çalışmasını teşvik ettiğini göstermiştir. (Avolio, Bass, 2004). Başka bir çalışma, insan odaklı liderlerin çalışanların bağlılığını ve sadakatini artırdığını ve onların gelişimini desteklediğini ortaya koymuştur. (Liden, Wayne, Sparrowe, 2000: 412).

Bu araştırmalar, görev odaklı ve insan odaklı lider davranışlarının farklı sonuçlara sahip olduğunu ve her ikisinin de liderlik etkinliği üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

### **Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio Devlet Üniversitesindeki araştırmacılar LBDQ'yu geliştirirken, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da özellikle küçük gruptaki performansların üzerinde lider davranışlarının etkisine odaklanarak liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Michigan'daki araştırma programı iki tip liderlik davranışını değerlendirmiştir: *İşgörene Dönük Liderlik* ve *İşe Dönük Liderlik*. *İşgörene Dönük Liderlik*, Ohio araştırmalarında yer alan *insan odaklı yaklaşıma* benzer olarak, astlarına insani olarak önem vererek yaklaşan lider davranışlarını ifade eder. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, çalışanlarını insan olarak değerlendirir, kişiliklerine değer verir ve kişisel ihtiyaçlarına özel bir ilgi gösterirler. *İşe Dönük Liderlik* ise, Ohio araştırmalarında yer alan *görev odaklı yaklaşıma* benzer olarak, bir işin teknik ve üretim yönlerini gösteren liderlik davranışlarından oluşmaktadır (Northouse, 2019: 71).

Ohio Devlet araştırmacılarının aksine Michigan araştırmaları çalışmalarının başlangıcında, işgörene dönük liderlik ve işe dönük liderlik davranışlarını tek bir bütünün zıt uçları olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu ise,

işe ve üretime yönelmiş olan liderlerin işçilere daha az yönelim gösterdiklerini ve işçiye yönelik olanların işe ve üretime daha az yöneldiklerini ortaya koymuştur. Fakat daha fazla araştırma yapıldıkça, araştırmacılar Ohio Devlet'te olduğu gibi bu iki yapıyı iki bağımsız liderlik oryantasyonu olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır. Bu iki yaklaşım bağımsız olarak değerlendirildiğinde, liderlerin hem işe hem de işgörenlere karşı aynı anda yönelebildikleri düşünülür (Daft, 2008: 48).

1950'lerde ve 1960'larda takipçilerin tatmini ve performansları üzerinde bu davranışların etkilerini en yüksek düzeye çıkarmak için liderlerin görev ve ilişki davranışlarını nasıl en iyi şekilde birleştirebileceklerini belirlemek için hem Ohio Devlet hem de Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Tüm bu araştırmalar, her durumda liderlik etkililiğini açıklayacak olan evrensel bir liderlik yaklaşımını hedeflemektedirler (Northouse, 2019: 72).

### **Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli**

Davranışsal liderlik modellerinin belki de en çok bilineni 1960'ların başlarında geliştirilen ve birçok kez revize edilen Yönetsel Diyagram Modelidir (Blake ve McCause, 1991; Blake ve Mouton, 1964, 1978, 1985). Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli, liderlerin liderlik tarzlarını değerlendirmek ve geliştirmek için sıklıkla kullanılan bir araç haline gelmiştir. Bu model, liderlerin takipçilerine ve örgütlerine yönelik yaklaşımlarını iki etmen çerçevesinde bir arada değerlendirmek için oluşturulmuştur: üretim odaklılık ve insan odaklılık. Bu iki etmenin bir arada kullanım düzeyi ve öncelikleri, bir eksen çerçevesinde ele alınır (Northouse, 2019: 72).

Yönetsel Diyagram, bir liderin üretim ve insanlara yönelik ilgisinin genişliğinin belirlenmesi için bir çerçevedir. Üretime yönelik ilgi, eksenin yatay ekseninde değerlendirilmiştir. Üretime yönelik ilgi, sonuçları, alt sınırı, performansı, faydaları ve misyonu içermektedir. İnsanlara yönelik ilgi ise dikey ekseninde değerlendirilir ve grup üyelerine yönelik ilişki ve insani ilgiyi içerir. Her



iki ilgi yaklaşımı da hem Ohio araştırmalarında hem de Michigan araştırmalarında birbirine benzer şekilde incelenen liderlik davranışlarıdır. Bu boyutların her biri 1 den 9'a kadar olan bir sũreç boyunca çeşitli derecelerde ortaya çıkmaktadır. Bir y¶neticinin bir ilgi ūzerinde durmasının diğeri karşısındaki duruşunu etkilemesi beklenmez. Őekil 1'de g¶sterildiği gibi diyagram, yedi liderlik stilini kapsamaktadır (DuBrin, 2012: 127).

Diyagramı geliřtiren yazarlar, gūçlū bir biçimde 9,9 Ekip (sesli) deęerini savunmaktadırlar. Onların arařtırmalarına g¶re ekip y¶netim yaklařımı bařarılı bir yaklařımdır. Yūkseltilmiř performans, dūřuk devamsızlık ve yūksek moral ile sonuřlanır. Ekip (9,9) y¶netim iyi sonuřlar ortaya çıkararak gūven ve saygıya dayanmaktadır.

## Şekil 1

### Y¶netsel Diyagram

İnsan İlişkilerine İlgisi	YŪKSEK	1,9								9,9	
	9										
	8										
	7										
	6				5,5						
	5										
	4										
	3										
	2										
	1	1,1								9,1	
DŪŐŪK		1	2	3	4	5	6	7	8	9	YŪKSEK
Ūretime İlgisi											

Kaynak: DuBrin, 2012: 127

Diyagram çerçevesinde 7 lider davranışı/y¶netim tarzı kısaca şu şekilde açıklanabilir (DuBrin, 2012: 127):

[9,1] : **Kontrolcü** (Yönetici ve Baskın)

*Anlayışı:* Ben sonuçlar beklerim ve eylem planını açıkca belirleyerek kontrolü ele alırım. Ben yüksek sonuçları sürdüren ve ayrılıklara izin vermeyen kurallar koyarım.

[1,9] : **Yumuşak başlı** (Uyumlu ve İtaatkar)

*Anlayışı:* Uyum kuran ve onu güçlendiren sonuçları desteklerim. İşin memnun edici ve pozitif noktalarına odaklanarak heyecan ve coşku meydana getiririm.

[5,5] : **Statüko** (Dengeli ve Uzlaşmacı)

*Anlayışı:* Ben popüler ancak gereksiz risklere karşıda önlemleri desteklerim. Fikirlerimi süregelen bir kabul edilebilirlik sağlamak için işe dahil olan diğer kişiler ile analiz ederim.

[1,1] : **İlgisiz** (Sorumluluktan kaçınan)

*Anlayışı:* Ben problemlerle uğraşmaktan kaçınmak için sonuçlar için aktif sorumluluk almak ile kendi arama mesafe koyarım. Eğer zorlanırsam pasif ya da destekleyici bir pozisyona geçerim.

[PAT] : **Babacan** (Öğütleyen ve Rehberlik eden)

*Anlayışı:* Ben kendim ve diğerleri için inisiyatifler alarak liderlik ederim. Aldığım destekler karşılığında övgü ve takdir sunar, düşüncelerime karşı gelenin de cesaretini kırarım.

[OPP] : **Fırsatçı** (Faydalanan ve Manipüle eden)

*Anlayışı:* Bana yarar sağlayan sonuçları desteklemeleri için başkalarını ikna ederim. Eğer onlar da fayda sağlıyor ise bu destek toplamda daha da iyidir. Bir fayda sağlamak için gerekli olan herhangi bir yaklaşıma güvenirim.

[9,9] : **Ekip** (Katkı yapan ve öneren)

*Anlayışı:* Ben katılım ve katkıya davet eden bir şekilde ekip çalışmasına önyak olurum. En iyi çözümün paylaşılmış bir uzlaşmaya ulaşmak için tüm gerçekleri ve alternatif görüşleri keşfederim.

Davranışsal yaklaşımların güçlü yanlarının yanı sıra kendilerine yöneltilen bir takım eleştiriler de bulunmaktadır. Birinci olarak, davranışsal yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin davranışlarının performans sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu yeterince göstermediği savunulmaktadır. Bir diğer eleştiri ise bu yaklaşımın hemen hemen her durumda etkili olabilecek evrensel bir liderlik tarzını bulamamasıdır. Liderlerin kesin kişisel özelliklerini belirleyemeyen özellikler yaklaşımına benzer şekilde, davranışsal yaklaşımın da etkili liderlikle ilişkili evrensel davranışları belirleyememiş olduğu iddia edilmektedir. Davranışsal yaklaşıma yönelik başka bir eleştiri ise, en etkili liderlik tarzının yüksek görev ve yüksek ilişki tarzı olduğunu ima edilse de araştırma bulgularının tamamının bunu desteklememiş olmasıdır (Northouse, 2019: 12).

### **1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Tüm durumlarda en iyi liderlik tarzını keşfedebilme hedefindeki özellikler yaklaşımı ve davranışsal teorilerin ardından, 1960'ların sonlarında, her durumda en iyi liderliği açıklayan bir tutum olmadığı yaygın olarak benimsenmiştir. Bu durum, yeni bir anlayışı doğurmuştur: Durumsal liderlik yaklaşımı, liderlik etkisini ve etkinliğini açıklarken liderlik *durumunun* önemini vurgular. Bu yaklaşım, liderlerin liderlik tarzlarını ve davranışlarını değiştirmelerini gerektiren durumsal faktörlerin etkisini vurgular ve liderlik tarzının, etkilenenlerin niteliklerine ve çevresel koşullara bağlı olduğunu öne sürer.

Durumsal liderlik anlayışı üçüncü temel liderlik paradigması haline gelmiştir ve modellerinde kullanılan liderlik stilleri davranışsal liderlik teorilerine dayanmaktadır. Yeni liderlik modelleri olmamasına rağmen, araştırmacılar

ortaya çıkan bir duruma en çok hangi liderlik stilinin uygun olduğunu daha iyi öngörmeye ve anlamaya odaklanmışlardır (Lussier ve Achua, 2010: 152).

Durumsallık 'bir faktörü, bir değişkeni ya da şartları dikkate almak' anlamına gelir. Bir etken diğer etkenlere bağlıdır ve bir liderin etkili olabilmesi için liderin davranışları, takipçileri ve çevresel koşullar arasında uygun bir uyum olmalıdır. Çoğu araştırmacı günümüzde tüm koşullar altında her bir yöneticiye uygun tek bir liderlik stili bulunmadığı sonucuna varmışlardır (Bolden vd., 2011: 27).

Tüm durumsal liderlik yaklaşımları bir arada değerlendirildiğinde ortaya çıkan ortak durumsal liderlik değişkenlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Lussier ve Achua, 2010: 153):

- Takipçiler (Yeterlilik – Motivasyon)
- Lider (Kişilik özellikleri – Davranış – Deneyim)
- Durum (Görev – Yapı – Çevre)

Son yıllarda yapılan araştırmalar, durumsal liderlik kuramlarının liderlik etkinliği üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olmuştur. Örneğin, Johnson ve Johnson (2020), liderlerin değişen durumlara uyum sağlamak için farklı liderlik tarzları kullanması gerektiğini vurgular. Araştırmaları, liderlerin durumsal faktörlere uyum sağlamak için esnek liderlik yaklaşımları benimsemesinin liderlik etkinliğini artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde, Chen ve arkadaşları (2018), liderlerin liderlik stillerini ekipin ihtiyaçlarına göre uyarlamasının ekip performansını artırdığını bulmuşlardır.

Sonuç olarak, durumsal liderlik kuramları liderliğin dinamik bir süreç olduğunu ve liderlik tarzının etkilenenlerin nitelikleri ve çevresel koşullara bağlı olarak değişebileceğini gösterir. Bu kuramlar, liderlerin liderlik tarzlarını uygun durumlara göre ayarlamalarını vurgular ve liderlik etkinliğini artırmak için bir çerçeve sunar.

### **Fiedler'in Liderlik Modeli**

Fiedler'in Liderlik Modeli, liderlik etkinliğinin liderin liderlik tarzı ve liderlik durumu arasındaki uyuma bağlı olduğunu öne süren bir durumsal liderlik kuramıdır (Fiedler, 1967: 45). Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu model, liderin görev yönelimli veya ilişki yönelimli olabileceğini ve liderlik durumunun bu seçimi etkilediğini vurgular (Northouse, 2019: 72).

Model, liderlik etkinliğini belirlemek için "Liderlik Durum Ölçeği" adı verilen bir ölçek kullanır. Bu ölçek, liderin ilişkisel veya görev odaklı olduğunu değerlendirmek için liderin liderlik tarzı, iş ilişkileri ve görev yapısı gibi faktörleri değerlendirir (Fiedler, 1967: 32).

Fiedler'in temel varsayımı, liderin liderlik tarzını değiştirmek yerine liderlik durumunu değiştirmenin daha etkili bir yaklaşım olduğudur (Fiedler, 1967: 78). Liderlik durumu değiştirilemezse, liderin bir eğitim veya destek programı aracılığıyla liderlik tarzını geliştirmesi önerilir (Northouse, 2019: 95).

Fiedler'in Liderlik Modeli, liderlik etkinliğinin liderin liderlik tarzı ve liderlik durumu arasındaki uyuma bağlı olduğunu vurgular (Fiedler, 1967: 56). Bu model, liderlerin liderlik tarzlarını ve davranışlarını uygun durumlara göre ayarlamalarını teşvik eder ve liderlik etkinliğini artırmak için bir çerçeve sunar (Northouse, 2019: 123).

Modele göre liderin davranış tarzları 'ilişki-merkezli' ve 'görev-merkezli' olarak ikiye ayrılmıştır. *İlişki-merkezli* tarzı seçen lider, çalışanlarıyla uyumlu ilişkiler geliştirmek için iletişimiyle güven oluşturmayı önemser ve çalışanlarının ihtiyaçlarını dinler. *Görev-merkezli* tarzı seçen lider için ise önemli olan, sonuçlara ulaşmak ve performanstır. Görev-merkezli lider, çalışanlarına açık talimatlar verir ve buna ilişkin ölçüt ve kriterler ilan eder. Fiedler'in modeli, liderin tarzını belirlemesi gereken 'durumu' ise üç anahtar bileşene bağlamıştır: Lider-takipçi ilişkilerinin kalitesi, işin yapısı ve pozisyon gücü (Daft, 2008: 66-68).

Genel bir özetle, Fiedler'in durumsal liderlik modeli, bir yöneticinin liderlik tarzının görev odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olacağını belirlemek için kullanılır. Bu model, lider-üye ilişkisi, görev yapısı ve pozisyon gücü gibi faktörlerle

uyumlu olup olmadığını değerlendirerek performansı maksimize etmeyi amaçlar. (Lussier ve Achua, 2010: 154).

**Tablo 2**

*Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli*

BAŞLANGIÇ	1 Liderler ve takipçilerinin ilişkileri iyi mi kötü mü?	2 Görev tekrarlı mı değil mi?	3 Lider güçlü mü yoksa zayıf mı?	Durum	Durum için uygun stil
	İyi	Tekrarlı	Güçlü	1	Görev
		Zayıf	2	Görev	
	Tekrarsız	Güçlü	3	Görev	
		Zayıf	4	İlişki	
	Tekrarlı	Güçlü	5	İlişki	
Kötü		Zayıf	6	İlişki	
	Tekrarsız	Güçlü	7	İlişki	
		Zayıf	8	Görev	

Kaynak: Lussier ve Achua, 2010: 157

**Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlikte Süreklilik Modeli**

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlikte Süreklilik Modeli, liderin otorite ve karar verme yetkisini ekip üyelerine devretme düzeyini belirleyerek liderlik tarzının sürekliliğini analiz eden bir liderlik modelidir (Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 68). Bu model, liderin karar verme sürecinde ekip üyelerinin katılım

düzenini artırmasıyla başlar ve liderin etkileme gücünün azalmasıyla sonuçlanır (Northouse, 2019: 156).

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik tarzının otoriterlikten demokratikliğe doğru bir kontinumda değiştiğini öne sürer (Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 72). Liderin otoriterlikten demokratikliğe doğru kayması, ekip üyelerine daha fazla karar verme yetkisi verme ve liderlik otoritesini azaltma anlamına gelir (Northouse, 2019: 158).

Bu model, liderin ekip üyelerinin yeteneklerini, deneyimlerini ve motivasyon seviyelerini dikkate almasını teşvik eder (Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 78). Liderin otorite ve karar verme yetkisini ne kadar devrettiği, ekip üyelerinin daha fazla sorumluluk almasını ve motivasyonlarını artırmasını sağlar (Northouse, 2019: 162).

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlikte Süreklilik Modeli, liderlik tarzının ekip üyelerine ne kadar otorite ve karar verme yetkisi verildiği ile ilişkili olduğunu vurgular (Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 82). Bu model, liderlerin liderlik tarzlarını ve otorite kullanımlarını ekip üyelerinin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre uyarlamalarını teşvik eder (Northouse, 2019: 165).

### Tablo 3

*Durumsallık Liderlik Çerçevesi dahilinde Liderlik Süreklilik Modeli Değişkenleri*

TAKİPÇİLER Astlar	LİDER Patron	DURUM Durum
LİDERLİK STİLLERİ Tablo 4'teki süreklilik boyunca yedi liderlik stili ile Patron merkezli Ast merkezli liderliğe		

Kaynak: Lussier ve Achua, 2010: 159

Tannenbaum ve Schmidt liderin seçim yapabileceği yedi ana stil belirlemiştir (Bkz. Tablo 4). Liderlik süreklilik modeli, *patron-odaklılık ile ast-odaklılık arasındaki zıtlığı kullanma üzerine kurulmuş, performansı maksimize edip duruma cevap vermek için yedi stilden hangisinin seçileceğini* belirlemede kullanılan bir modeldir.

Bu yedi liderlik stilinden birini seçmeden önce, lider aşağıdaki üç gücü ya da değişkeni göz önünde bulundurmalıdır (Lussier ve Achua, 2010: 159):

- Patron. Liderin kişiliği ve tercih ettiği (deneyim, beklenti, değerler, arka plan, bilgi, güvenlik hissi ve astlara olan güven kaynaklı) davranış stili bir liderlik stili seçmede hesaba katılır. Kişilik ve davranıştan kaynaklanan şekilde bazı liderler daha otokratik ve diğerleri daha paylaşımcı olma eğilimindedirler.
- Astlar. Takipçinin, lideri için tercih edilmiş stili, liderde olduğu gibi davranış ve kişiliğine dayanmaktadır. Örneğin, genellikle daha istekli ve kabiliyetli takipçiler katılımcıdır, bu durumda katılımın daha özgür olması sağlanmalıdır.
- Durum (zaman). Kurumun boyutları, yapısı, iklimi, hedefleri ve teknolojisi gibi çevresel etkenler bir liderlik stili seçmede dikkate alınırlar. Diğer düzey yöneticilerin liderlik tarzları da lider üzerinde etki eden bir durum olarak değerlendirilir. Örneğin, orta düzey bir yönetici otokratik bir liderlik stili kullanırsa, lider de bunu kullanma eğilimine girebilir. Zaman müsaitliği de diğer bir etkidir. Katılımlı kararlar vermek daha fazla zaman gerektirir. Bu yüzden karar alma sürecine takipçileri de dahil etmek için zaman yoksa, lider otokratik bir liderlik stili sergiler.

**Tablo 4**

*Tannenbaum ve Schmidt' in Modelinin Özeti*

Otokratik Stil				Katılımcı Stil		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Lider karar alır ve kararını bireysel ya da bir grup içinde herhangi bir tartışmaya açmadan duyurur	Lider bir karar alır ve bu kararını bir sunum ile takipçilerine satarak bunun neden iyi bir fikir olduğunu anlatır	Lider fikirler sunar ve takipçilerini sorgulama-ları için davet eder	Lider değiştirilebilir taslak kararlar sunar	Lider bir problem ortaya atar, çözüm önerileri toplar ve karar verir	Lider sınırları belirler ve takipçilerine bir karar vermelerini söyler	Lider takipçilerine sınırlı limitler dahilinde süregelen kararlar almaları için izin verir

Kaynak: Lussier ve Achua, 2010: 159



Liderlikte süreklilik modelinin tanımladığı yedi liderlik stili özetle şu şekilde ifade edilebilir (Porter vd., 2012: 71-72):

1) Söyler — Lider, çalışanlarının duygu ve hassasiyetlerini dikkate almaksızın sadece yapılması gereken işle ilgili talimat verir. Direktiflerin uygulanmasında hatanın bedeli cezalandırılmaktır.

2) Satar — Lider yine çalışanlarının görüşlerini almadan kendisi karar verir fakat yapmaları gereken işin faydalı olduğu konusunda onları ikna eder.

3) Danışır — Lider halen tek karar vericidir fakat talimatlarının arkasındaki nedenleri ortaya koyar ve çalışanlarının fikirlerine de açıktır. Kendi kararlarını tartışılabilir duruma getirmiştir.

4) Demokratik Davranır — Lider son kararı vermeden önce çalışanların görüşlerini de değerlendirmeye alır.

5) Katılır — Lider, karar almakta grubun bir üyesidir. Çalışanlara sorun açıklanır ve öneriler alınır. Tüm alternatifler arasından lider karar verir.

6) Geri Çekilir — Lider sorunu tanımlar, kısıtları ve kaynakları ortaya koyar. Fakat çalışanlar grup olarak soruna çözüm geliştirip karar verirler.

7) Bırak-Yapsınlar (Laissez-Faire) — Lider sadece sınırları belirler, çalışanlar grubu problemi de çözümü de tanımlarlar. Çözüm için yapılması gerekenlere de çalışanlar karar verirler, lider kararlara uyacağını baştan deklare eder.

### **Yol-Amaç Modeli**

Yol-Amaç Liderlik teorisi Robert House tarafından geliştirilmiştir ve M. G. Evans'ın 1971 yılında basılan teorisinin önceki versiyonu kaynak alınmıştır. House, Evans'ın teorisinin daha ayrıntılı bir versiyonunu formüle etmiş, durumsal değişkenleri de modele dahil etmiştir. House, önceki bulguları görev ve ilişki odaklı lider davranışı ile bağdaştırmayı amaçlamıştır. Model, görev

odaklı ve insan odaklı liderlikle onların etkileri arasındaki ilişkilerin birtakım durumsal arabuluculuklarını ortaya koymuştur. Bu anlamda House, bir liderin davranışlarının nasıl takipçilerinin (astlar) performanslarını ve memnuniyetlerini etkilediğini açıklamaya çalışmıştır.

Önceki durumsal liderlik modellerinden farklı olarak House'un modeli, bir lider kişilik özelliğine ve davranış değişkenine sahip değildir. Liderin, tercih edilmiş kişilik özellikleri ve davranışları dikkate alınmaksızın, uygun liderlik stilini (tanımlanmış dört stil vardır) kullanması beklenmektedir (Lussier ve Achua, 2010: 161).

Amaç-yol liderlik modeli performans ve iş memnuniyetini artırmak için duruma uygun (ast ya da çevre) liderlik stilini (yönlendirici, destekleyici, katılımcı ya da başarı odaklı) seçmede kullanılmaktadır. Modelin, motivasyon teorilerinden beklenti teorisi ve amaç belirlemeye dayanıyor olması dikkat çekicidir. Lider kurumsal ve kişisel amaçlara erişmek için takipçilerin motivasyonunu yükseltmek ile sorumludur. Motivasyon, (1) uygun ödüller için takipçinin yolunu açarak ya da (2) takipçinin arzuladığı ve değer verdiği ödülleri artırmak yoluyla yükseltilir. Yol açmak ile kast edilene göre lider, takipçilerine kurumsal ödüllere ve başarılı işlere imza atmaya yönlendirecek davranışların öğrenilmesi ve belirlenmesinde yardımcı olur ve onlarla beraber çalışır (Gill, 2011: 78).

Yol-amaç modelince tanımlanan 4 liderlik stili şöyle özetlenebilir (Lussier ve Achua, 2010: 164):

### **Yönlendirici**

Liderin işle ilgili oldukça belirli yol göstericiliği ve isteklerini / talimatlarını açıkça ortaya koymasındır. İşle ilgili görevlerin, görevin gereklerinin, zaman planlamasının ve çalışandan beklentilerin doğrudan ve dolaysız biçimde ifade edilmesine dayanan liderlik stildir.

### **Destekleyici**

Lider, bir şey üzerinde uzunca düşünmemizi sağlayandır. Takipçi otokratik bir liderlik istemiyor ise, içsel bir kontrol odağı var ise ve takip etme kabiliyeti yüksek ise, destekleyici önderlik tam ona göreler. Ayrıca çevreye ait görevi basit, resmi yönetim güçsüz ve grup iş hayatında tatmin edici değilse yine destekleyici liderlik uygundur.

### **Katılımcı**

Lider, çalışanların tavsiyelerini de karar verme aşamasına dahil eder. Takipçiler dahil edilmek istiyorsa, içsel bir kontrol odağı mevcutsa ve takip etme kabiliyeti yüksek ve çevresel görevler karmaşık ise katılımcı önderlik uygundur. Otoritenin güçlü veya zayıf olması, iş arkadaşlarından memnuniyetin az ya da çok olması dikkate alınmaz.

### **Başarı odaklı**

Lider, zor ama elde edilebilecek hedefler koyar, takipçilerden ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını ister ve böyle yaptıkları için onları ödüllendirir. Yani kısaca, lider hem yüksek düzeyde yönlendirici hem de yüksek düzeyde destekleyici bir tavır sergiler. Başarı elde etmeye yönelik liderlik, takipçiler otokratik bir liderliğe açık iseler, dışsal bir kontrol odağı var ve takip etme kabiliyeti fazla ise; çevresel görev basit ve otorite güçlü ise uygundur.

### **Normatif Liderlik Modeli (Vroom-Yetton-Jago)**

Önemli liderlik sorularından biri, “yönetici ne zaman sorumluluk üstlenmeli ve ne zaman gruba karar verme hakkı tanınmalı?” sorusudur. 1973'te Victor Vroom ve Philip Yetton bu soruyu yanıtlamak amacıyla karar etkililiğini arttıran bir karar verme modeli oluşturdular. Vroom ve Arthur Jago modeli düzenledir ve genişletip 1988'de 4 yaklaşım oluşturdular. Bu 4 yaklaşım iki etmeni temel almaktadır: Bireysel ya da grup kararları ya da zamana bağlı veya ilerlemeye bağlı kararlar.

2000 yılında Victor Vroom, “Liderlik ve karar verme aşaması” başlığı altında modelin yeniden gözden geçirilmiş bir şeklini yayınlamıştır. Şu anki model Vroom ve Yale Üniversitesi’ndeki arkadaşlarının, 100.000’den fazla yöneticinin kararları ile liderlik ve karar verme aşamaları üzerine yaptığı araştırmasına dayalıdır (Lussier ve Achua, 2010: 165).

Normatif liderlik modelinin, kullanıcıya beş liderlik stilinden birini (karar vermek, ayrı ayrı danışma, gruba danışmak, kolaylık sağlama ve devretmek) seçme imkanı veren en iyi kararı vermek için duruma uygun olan (7 tane değişken), zaman odaklı ve ilerlemeye bağlı bir ağacı vardır. Modelin “Normatif” diye adlandırılmasının nedeni, duruma göre en iyi liderlik stilinin hangisi olduğuna karar verme aşamasında takip edilmesi gereken kurallar (normlar) barındırmasıdır.

Liderlik stillerinden hangisini benimseyeceğine karar vermek adına liderin yanıtlaması gereken 7 soru alanı vardır (Porter vd., 2012: 77):

1) Yöneticinin uzmanlık düzeyi: Eğer yönetici karar alabilmek için yeterli sayısal bilgiye sahip değilse “otokratik-1” stilinden kaçınmalıdır.

2) Örgütsel hedeflerle uyum: Eğer yönetici örgütün amaçlarını onaylamıyorsa “gruba katılma” stilinden kaçınmalıdır.

3) Sorunun tanımlanması: Karşılaşılan sorun yeterince net tanımlanmış ve detaylandırılmış değilse “danışıcı-2” veya “gruba katılma” stillerinden birini seçmelidir.

4) Çalışanların kabullenme ve bağlılık durumu: Çalışanlar liderin kararına itiraz etme eğiliminde iseler “otokratik” stillerden kaçınmalıdır.

5) Çalışanların sorun için geliştirilen çözümleri kabullenmeme olasılığı: Çalışanlar çözüm önerilerini kabul etmeme eğiliminde iseler hem “otokratik” stillerden hem de “danışıcı-1” stilinden uzak durulmalıdır.

6) Alternatif çözümler: Sorun için geliştirilen çözümlerin kalitesi aşağı yukarı birbirine denk ise ve kararın kalitesi de kritik öneme sahip değilse, “gruba katılma” stili seçilmelidir.

7) Amaç uyumu: Örgütün amaçlarını hem lider hem de ekip onaylıyor ve benimsiyorsa, ayrıca çalışanların bağlılığı amaca ulaşmakta önemli konumdaysa, “gruba katılma” stili seçilmelidir.

Vroom, takipçilerinin katılım seviyesine dayalı olan beş liderlik stili belirlemiştir. Vroom bunları otokratik stilden katılımcı stiline uzanan Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik süreci modeline uyarlamıştır. Aşağıda Vroom’un beş ayrı stili anlatılmıştır (Porter vd., 2012: 76):

**Karar Verme [Otokratik-1]**

Lider kararı kendi verir ve takipçilerine kararı açıklar, ya da onlara bu kararı satar. Lider problemi belirtmeden dışarıdan veya grup içerisinde bilgi toplayabilir.

**Ayrı olarak Danışma [Otokratik-2]**

Lider takipçilere ayrı ayrı problem hakkında bahseder, bilgi ve öneriler toplar ve sonrasında kararını verir.

**Gruba Danışma [Danışıcı-1]**

Lider grup toplantısı yapar ve problemi gruba sunar, bilgi ve öneri toplar ve sonrasında kararını verir.

**Kolaylaştırma [Danışıcı-2]**

Lider grup toplantısı yapar ve problemi ve kararın verilmesindeki sınırlamaları tanımlamak ve için kolaylaştırıcı gibi davranır. Lider kendi fikirlerini beyan etmeden katılım ve fikir birliği sağlamaya çalışır.

**Temsil Etme [Gruba Katılma]**

Lider problemin tanımlanmasını ve belirtilen kurallar içerisinde karar vermeyi gruba bırakır. Liderin rolü soruları yanıtlamak ve destekleyip kaynak sağlamaktır.

Normatif Liderlik Modeli, verilen bir duruma, beş liderlik stilinden hangisinin en uygun olduğunu belirlemek için yedi değişkene dayalı bir seri diyagnostik soruyu cevaplamayı önermektedir (Lussier ve Achua, 2010: 166):

**Tablo 5***Normatif Liderlik Zaman Odaklı Model*

	1. Kararın Önemi?	2. Taahhüdün Önemi?	3. Lider Uzmanlığı?	4. Taahhüdün gerçekleşme ihtimali?	5. Grup desteği?	6. Grubun Uzmanlığı?	7. Ekip Becerisi?				
P R O B L E M  İ F A D E S İ	Y	Y	Y	Y	-	-	-	Karar			
				A	Y	A	Y	Y	Temsilci		
							A	-	-	Danışma (Grup)	
			A	Y	A	Y	Y	Y	Y	Olanak	
						A	-	-	A	-	Danışma (Bireysel)
						A	Y	Y	Y	A	Olanak
		A	A	A	Y	Y	Y	Y	Olanak		
					A	A	-	-	-	Danışma (Grup)	
					A	A	-	-	-	Danışma (Bireysel)	
			Y	A	A	Y	-	-	-	Karar	
						A	Y	Y	Y	Olanak	
						A	Y	A	A	-	Danışma (Bireysel)
	A	Y	A	-	Y	-	-	-	Karar		
				-	A	-	-	Y	Temsilci		
				-	-	-	-	A	Olanak		
		A	-	-	-	-	-	Karar			

Kaynak: Lussier ve Achua, 2010: 166

Model baca gibi çalışan bir karar ağacıdır. Problem ifadesi belirlendikten sonra sorular soldan sağa doğru yüksek (Y) ya da alçak (A) diye duruma uygun olmayan sorular atlanarak ve yatay bölümler işaretlemekten kaçınılarak cevaplanır. Geline son basamak, durum için uygun yaklaşımı içermektedir.

### **Bilişsel Liderlik (Lidere Alternatifler) Modeli**

Önceki durumsal liderlik teorilerinin tamamı, tanımlı liderlik stillerinin farklı durumlarda etkili olacağını savunmaktadır. Buna rağmen bilişsellik teorisinde (*Leadership Substitutes Theory*) liderin kontrolü dışında gelişen ve sonucu onun hareketlerinden çok daha fazla etkileyen etkenler dikkate alınmıştır. Bilişsel etkenler bazı durumlarda liderin rolünü gereksiz hale getirip, rehberlik sağlar ve harekete geçmeye teşvik eder. Steven Kerr ve John Jermier bazı durumsal değişkenlerin liderleri astlarının (takipçilerinin) hal ve davranışları üzerinde etkili olmaktan alıkoyduğuna dair tartışmışlardır. Liderin liderlik seçenekleri, ast(lar)ın özelliklerini, görevi ve organizasyonu dikkate alarak belirlenebilir (Lussier ve Achua, 2010: 173-174).

Bu yüzden liderliğe alternatif olan kavramlar liderlik stilini gereksiz hale getirmektedir. Yüksek kabiliyetli işçiler bir liderin onlara ne yapması gerektiğini söyleyecek liderin görevsel davranışına ihtiyaç duymazlar. Nötrleştiriciler bir liderin davranışını azaltır ya da kısıtlarlar. Örneğin bir çalışanın yanında olmayan yöneticiler doğrudan görevsel yönlendirici davranış veremezler.

Aşağıdaki değişkenler bir lider yerine görev-odaklı yönlendirme ve/veya insan-odaklı destek sağlayarak liderliğe alternatif oluşturur ya da nötrleştirirler (Van Wart, 2011: 132):

- 1) Takipçilerin karakteristiği. Yetenek, bilgi, deneyim, çalışma. Bağımsızlık ihtiyacı. Profesyonel oryantasyon. Organizasyonel ödüllere duyarsızlık.
- 2) Görevin karakteristiği. Netlik ve rutin. Sabit metodlar. Başarıya dair kendi geri dönüşüne sahip olma. İçsel tatminlik. Bu özellik Fiedler ve diğerlerinin görevsel davranışı ile benzeşmektedir.

- 3) Şirketin karakteristiği. Biçimlendirme (belirgin planlar, amaçlar ve sorumluluk alanları). Katılık (sert, bükülemez kurallar ve prosedürler). Son derece özelleştirilmiş ve aktif tavsiyeler ve personel etkenleri. Dikkatle örülmüş, bağlı çalışma grupları. Liderin kontrolü dışında olan şirket ödüllendirmeleri. Lider ve takipçileri arasındaki mekansal mesafeler.

Liderler durumlarını analiz edebilir ve bu üç karakteristiğin nasıl liderlik stiline alternatif oluşturduğunu ya da liderlik stilini nötrleştirdiğini daha iyi anlarlar ve böylece durum için en uygun liderlik ve takipçilik şeklini sağlarlar. Liderin rolü görev, grup ya da organizasyon tarafından önceden sağlanmayan desteği ve yönlendirmeyi ortaya koymaktır. Lider, liderlik sürecindeki boşlukları dolduran kişidir (Lussier ve Achua, 2010: 173-174).

Teoriye göre, liderin 'kendisine alternatifleri' hayata geçiren bu delege edici modeli işletmesi bir çok fayda sağlamaktadır. Bunları, üretim verimliliği, liderin zaman baskısından kurtulması, çalışanların motivasyonu, liderin örgüt üzerinde bireysel etkisinin azalması ve liderin kişisel becerilerini artırabilme imkânları doğurması şeklinde sıralayabiliriz (Van Wart, 2011: 132).

### **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Liderlikte yaygın olarak tanınan yaklaşımlardan biri de Hersey ve Blanchard (1969) tarafından Reddin'in (1967) 3D yönetim stili teorisine dayanarak geliştirilen durumsal yaklaşımdır. Durumsal yaklaşım başlangıcından itibaren çeşitli dönemlerde yenilenmiş ve geliştirilmiş ve de örgütsel liderlik çalışmalarında geniş olarak kullanılmıştır.

Modelin isminden de anlaşıldığı gibi, durumsal liderlik belirli durumlardaki liderlik tarzı üzerine odaklanmaktadır. Tarzı belirleyen çalışanların 'hazır olma' durumlarıdır. 'Hazır olma' durumu ise yeterlilik, deneyim, motivasyon ve sorumluluk almada ilgi düzeyi ile ilişkilidir (Griffin ve Moorhead, 2011: 353).

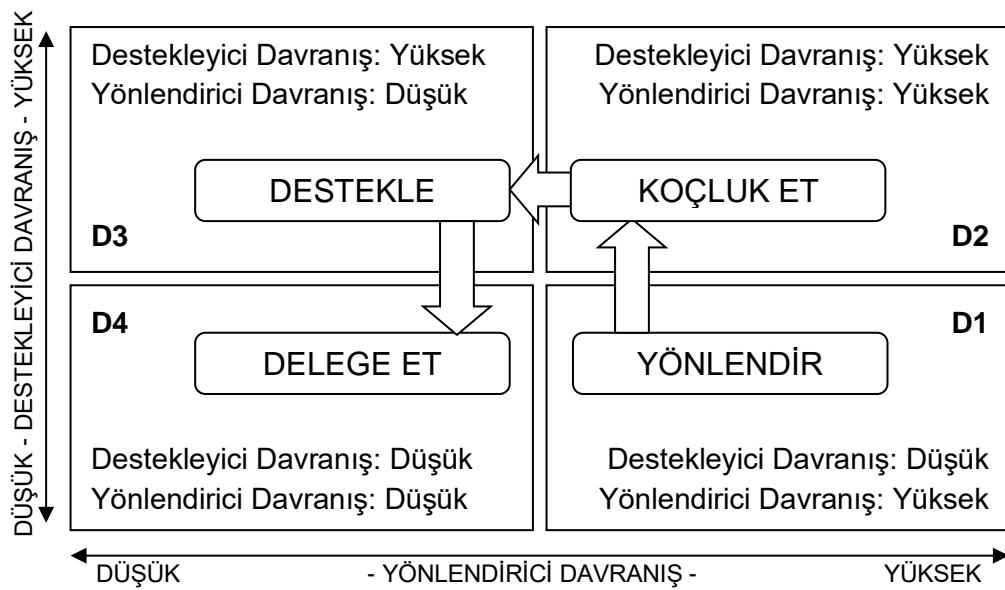


Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, liderliğin iki önemli boyutunu vurgular: yönlendirme ve destek. Liderler, her bir duruma uygun olarak bu iki boyutu etkili bir şekilde uygulamalıdır. Bunu başarabilmek için, liderler çalışanlarını dikkatlice değerlendirmeli ve onların verilen görevi ne kadar başarıyla yerine getirebildiklerini ölçmelidir. Etkin bir durumsal liderlik yaklaşımıyla yönetilen organizasyonlar, her bir çalışanın özverili ve başarılı olması için gerekenleri belirleme yeteneğine sahiptir. Çalışan becerilerinin zamanla değişeceği varsayımına dayanarak, liderler çalışanlarının değişen ihtiyaçlarına göre ne kadar yönetici ya da destekleyici olacaklarına karar vermelidirler (Northouse, 2019: 89-90).

Özetle, durumsal liderliğin özü liderlerin astlarının beceri ve özverilerine göre kendi stillerini uyarlamalarına dayanmaktadır. Etkili liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyen ve daha sonra bu ihtiyaçlar ile kendi stillerini eşleştiren liderlerdir.

## Şekil 2

*Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli*



Kaynak: Northouse, 2019: 95

Liderlik stili başkalarını etkileme girişiminde bulunan bir insanın davranış modelinden meydana gelmektedir. Liderlik stili hem yönlendirici (görev) davranışlarını hem de destekleyici (ilişki) davranışları içerir. Yönlendirici davranışlar grup üyelerine yönlendirmeler vererek hedeflere ulaşmalarında, hedef ve değerlendirme metodları belirlemede, zaman aralıkları belirlemede, rolleri tanımlamalarında ve amaçlara nasıl ulaşacaklarını göstermede yardımcı olurlar. Yönlendirici davranışlar genellikle tek yönlü iletişim ile ne yapılacağını, nasıl yapılacağını ve bunun yapılmasında kimin sorumlu olduğunu açıklar. Destekleyici davranışlar ise grup üyelerinin kendileri, iş arkadaşları ve durumla ilgili rahat hissetmelerine yardımcı olurlar. Destekleyici davranışlar iki yönlü iletişimi içerirler ve başkalarına sosyal ve duygusal destek gösterilmesi olarak hayata taşınırlar. Destekleyici davranışların örnekleri olarak; tavsiye istenmesi, problemlerin çözümü, takdir, biri hakkında bilgi paylaşılması ve dinleme gösterilebilir. Destekleyici davranışlar çoğunlukla işle ilişkilidir (Northouse, 2019: 91).

Liderlik stilleri yönlendirici ve destekleyici davranışların ötesinde dört farklı kategoride sınıflandırılabilir. İlk stil (S1) aynı zamanda yönlendirici stil olarak da adlandırılan yüksek yönlendirici-düşük destekleyici davranış stildir. Bu yaklaşımda lider iletişimde hedefe ulaşmaya odaklanmaktadır ve destekleyici davranışlara çok daha az zaman ayırır. Bu stili kullanarak bir lider astlarına hedeflerin ne olduğu ve onlara nasıl ulaşılacağı ile ilgili talimatlar verir ve sonra onları dikkatlice yönetir.

İkinci stil (S2) rehberlik edici yaklaşım olarak adlandırılır ve yüksek-yönlendirici yüksek destekleyici bir stildir. Bu yaklaşımda lider hem hedeflere ulaşmaya hem de astların sosyo-duygusal ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanmaktadır. Rehberlik edici stil liderin kendisinin de astları ile onlara tavsiyeler vererek ve onları cesaretlendirerek sürece dahil olmasını gerektirmektedir. Buna rağmen rehberlik S1'in genişletilmiş bir halidir ve hala hedefin ne olduğuna ve nasıl ulaşılacağına dair nihai kararı lider vermektedir.

Üçüncü stil (S3) liderin yüksek destekleyici - düşük yönlendirici bir tutumda olmasını gerektiren destekleyici yaklaşımdır. Bu yaklaşımda lider tam

olarak hedeflere odaklanmaz ancak çalışanların görevi tamamlaması için gereken becerilerini ortaya koymaları için destekleyici davranışlar sergiler. Destekleyici stil dinlemeyi, övgüyü, tavsiye istemeyi ve geri dönüş yapmayı içerir. Bu stili kullanan bir lider astlarına günlük konularda karar alma özgürlüğünü ve yetkisini tanıyarak ancak problem çözme rahatlığını da mümkün kılar. Bir S3 lideri tanı koymada ve astlarına sosyal destekte bulunmada hızlı davranır.

Sonuncu stil (S4), düşük destek- düşük yönlendirme stili olarak ya da delege edici yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda lider daha az görevsel tavsiye ve sosyal destek, çalışanların rahatlamasına olanak ve göreve dair motivasyon sunar. Temsilci lider plana dahil olmayı, detayların kontrolünü ve hedef belirlemeyi azaltır. Grup ne yapılması gerektiğine karar verdikten sonra bu stil astlara işi kendi uygun gördükleri şekilde yapabilme sorumluluğunu vermektedir. S4'ü kullanan bir lider kontrolü astlarına bırakır ve gereksiz sosyal destekle müdahil olmaktan kaçınır (Griffin ve Moorhead, 2011: 353; Northouse, 2019: 91-92).

#### **1.1.2.4. Liderlik Becerileri Yaklaşımı**

Kişisel özellikler yaklaşımına benzer olarak, 'liderlik becerileri' yaklaşımı da liderliğe lider-odaklı bir açı ile bakar. Fakat beceriler yaklaşımında düşünce biçimi genellikle doğuştan olan veya sabit olarak görülen kişisel özellikler odağından, öğrenip geliştirilebilen beceri ve yeteneklere çevrilir. Liderlikte kişilik faktörünün tamamlayıcı rolü olmasına rağmen, beceri yaklaşımı etkili bir liderlik için bilgi ve yeteneğin ön planda olduğu fikrindedir.

Araştırmacılar yıllarca doğrudan ya da dolaylı olarak liderlik becerilerini araştırmışlar, beceri üzerine yapılan araştırmaları Robert Katz tarafından 1955'te Harvard Business Review'da yayımlanan "Beceriler ve Etkili Yönetici" başlıklı klasik bir makale tetiklemiştir. Katz'in makalesi, araştırmacıların liderlik özelliklerinin neler olduğunu saptamaya çalıştıkları bir zamanda yayımlanmış olduğu için, Katz'in yaklaşımı liderliği geliştirilebilen beceriler olarak görerek

özellik sorununu aşmak için atılan bir adım olarak görülebilir. Son zamanlarda beceri yaklaşımına ilgi uyanmış ve 1990'lardan başlayarak, liderliğin etkili olmasının liderin karmaşık sorunları çözme kabiliyetine bağlı olduğunu içeren birçok araştırma yayınlanmıştır (Northouse, 2019: 39).

Yöneticilik alanı araştırması ve iş yerlerinde yöneticilerin kendi gözlemlerini temel alan Katz (1955: 34), etkili bir yöneticiliğin üç temel kişisel beceriye dayalı olduğunu ifade etmiştir: teknik, insani ve kavramsal. Katz bu üç becerinin liderlerin özellikleri veya niteliklerinden tamamen farklı olduğunu savunmuştur. Beceriler liderlerin elde edebilecekleri şeylerdir, özellikler ise liderin kendisindedir (doğuştan gelen özellikleridir). Liderlik becerileri, belli bir amaca ulaşmak için kişinin bilgisini ve kabiliyetini kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu sav, liderlik becerilerinin elde edilebildiğini ve onları geliştirmek için liderlerin eğitilebildiğini iddia eder (Northouse, 2019: 40).

### Şekil 3

#### *Organizasyonun Çeşitli Aşamalarında Gerekli Olan Yönetici Becerileri*

	Gerekli olan Beceriler		
Üst Yönetim	Teknik (Düşük)	İnsani (Yüksek)	Kavramsal (Yüksek)
Orta Yönetim	Teknik (Yüksek)	İnsani (Yüksek)	Kavramsal (Yüksek)
Denetleyici Yönetim	Teknik (Yüksek)	İnsani (Yüksek)	Kavramsal (Düşük)

Kaynak: Northouse, 2019: 46

En uygun hareketin belirlenmesinde liderlere pratik rehberlik etmesi ve liderliğin sabit olmayıp geliştirilebileceği görüşü gibi alanlarda durumsal liderlik yaklaşımları ilerlemeye yol açmış olsa çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Birbirinden farklı durumların gerektirdiği liderlik tarzlarında nasıl ustalaşılacağı; çoklu, karmaşık ve yetersiz tanımlanmış görevlere nasıl cevaplar verileceği, takipçilerin durumsal ihtiyaçlarına nasıl cevaplar verileceği, liderlik stillerinin nasıl dengeleneceği, birden çok kişiye ve değişken gruplarda liderlik için nasıl izin verileceği gibi sorun alanlarına henüz yeterli cevaplar üretilmediği konusunda teorilerin yetersizliğini savunanlar vardır (Bolden vd., 2011: 28).

### 1.1.2.5. Liderlikte Modern Yaklaşımlar

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, liderlik kavramı üzerine düşünce ve yaklaşımlar da sürekli olarak değişim geçirmektedir. Geleneksel liderlik modellerinin yetersiz kaldığı düşünceleri yaygınlaştıkça, araştırmacılar yeni ve modern yaklaşımlar geliştirmektedir.

Teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve değişen çalışma dinamikleri gibi faktörler, liderlerin esnek, yenilikçi ve dönüştürücü bir liderlik anlayışına sahip olmalarını gerektirmektedir. Modern liderlik yaklaşımları, geleneksel liderlik yerine liderlerin işbirliği, katılım ve destek odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini ve bu doğrultuda, ekip çalışması, paylaşılan vizyon oluşturma, koçluk ve mentorluk gibi unsurların önemini vurgulamaktadır.

Bu bölümde daha güncel olarak ortaya konmuş olan modern liderlik yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Her bir yaklaşımın temel prensipleri, liderlik tarzları ve organizasyonlardaki etkileri ele alınacaktır.

#### **Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Erken 1980'lerden bu yana araştırmaların odağı olmuş en yaygın ve popüler olan liderlik yaklaşımlarından biri de dönüşümsel/dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümsel liderlik, liderliğin karizmatik ve etkili elemanlarına daha çok eğilen yeni 'Liderlik Paradigması'nın bir bölümüdür. Araştırmacılar, dönüşümsel liderliğin popülaritesinin, onun içsel motivasyon ve takipçi gelişimi üzerindeki etkisinden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Dönüşümsel liderlik, belirsizlik zamanlarında teşvik edilmek ve cesaretlendirilmek isteyen günümüzün çalışma gruplarının ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Dönüşümsel liderlik konusu 2010 yılı sonrasında çok sayıda araştırmacının üzerinde çalışmaya başladığı bir konu haline gelmiştir.

Dönüşümsel liderlik, adında da anlaşılacağı üzere, insanları değiştiren bir süreci ifade etmektedir ve duygular, değerler, etik, standartlar ile uzun vadeli

hedefler ile ilişkilidir. Dönüşümsel liderlik takipçilerin motivasyonunu yükseltmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onları insani yönlerini dikkate alarak davranmayı içermektedir. Dönüşümsel liderlik takipçileri genellikle kendilerinden beklenenden daha iyisini yapmaya teşvik eden ve verimliliği de artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu, sıklıkla karizmatik ve vizyoner liderliği de içine alan bir süreçtir (Northouse, 2019: 171).

Dönüşümsel bir lider, sistemi üzerindeki 'dönüşüm' hamlelerini gerçekleştirebilmek için şu 9 liderlik tarzını uygular (DuBrin, 2012: 91):

- 1) İnsanların farkındalıklarını yükseltir.
- 2) İnsanlara kendi ilgilerinin ötesine bakmada yardım eder.
- 3) İnsanlara kendilerini tamamlama araştırmalarında yardım eder.
- 4) İnsanların değişime olan ihtiyacı anlamalarına yardım eder.
- 5) Önem anlayışı ile yöneticiler atar.
- 6) Kendisini mükemmelliğe adanmıştır.
- 7) Uzun vadeli, geniş bir bakış açısı benimser.
- 8) Güven inşa eder.
- 9) Kaynakları en çok ihtiyaç duyulan bölgeye toplar.

Dönüşümsel liderlik terimini ilk kez Downton (1973) kullanmıştır. Liderliğe önemli bir yaklaşım olarak kavramın ortaya çıkışı siyasi sosyolog James MacGregor Burns'un (1978) *Liderlik* isimli klasik çalışması ile başlamıştır. Burns, çalışmasında liderlik ve takipçilik rolleri arasında bir bağlantı kurmaya çalışmıştır. Kendisi liderleri, "lider ve takipçilerin amaçlarına daha rahat ulaşabilmek amacıyla takipçilerinin motivasyonunu yükselten kişiler" olarak ifade etmiştir. Burns için liderlik güçten tamamen farklıdır çünkü o takipçilerin ihtiyaçlarından ayrılamaz konumdadır. Dönüşümsel liderler 'motivasyon ve morali daha yüksek seviyelere çıkarmada' takipçilerini hem etkiler hem de onlardan etkilenirler. Liderler yalnızca yönetmez aynı zamanda geliştirirler. Etki değerleri, haklarında çıkan haberler ile değil, onların liderliklerinin sonucu olarak kurulmuş olan pozitif sosyal değişimin derecesi ile ölçülebilir (Bryman vd., 2011: 299).

Burns ise liderlik konusunda etkileşimsel (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik şeklinde bir ayrım yapmıştır. Etkileşimsel liderlik, liderin iş takibi, performans değerlendirmesi ve ödül-ceza mekanizmaları üzerinden motivasyon sağlamayı hedeflediği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında, lider, ekip üyeleriyle iş anlaşmaları yapar, belirli hedefleri gerçekleştirmek için ödüller ve cezalar belirler (Bass, 1985: 21). Lider, ekip üyelerine somut ödüller sunarak onların motivasyonunu artırmaya çalışır, işin düzenli yürümesini sağlamak ve belirli hedeflere ulaşmak için disiplin ve kontrolü ön planda tutar.

Öte yandan, dönüşümsel liderlik, liderin ekip üyelerini etkileyerek dönüşüm ve değişim sağlamayı hedeflediği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında, lider ekip üyelerinin potansiyellerini keşfetmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve ortak bir vizyon etrafında birleşmelerine yardımcı olur (Bass ve Riggio, 2006: 39). Dönüşümsel liderler, ekip üyelerinin bağlılık, motivasyon ve yaratıcılık düzeylerini artırmak için ilham verici, vizyoner ve örnek bir liderlik sergilerler. Onlar, ekip üyelerini kişisel ve profesyonel olarak geliştirmeye teşvik eder ve onlara güven verir.

Temel fark, etkileşimsel liderliğin işin günlük rutinlerini ve hedeflerini takip etmeye odaklanırken, dönüşümsel liderliğin ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaya ve onları dönüştürmeye odaklanmasıdır. Etkileşimsel liderlik, ödül ve ceza mekanizmaları üzerinden motivasyon sağlarken, dönüşümsel liderlik, ekip üyelerini içsel olarak motive eder ve onların bağlılığını artırır.

Etkileşimsel liderlik, liderler ve takipçileri arasında meydana gelen değişiklikler üzerine odaklanan bir sürü liderlik modeline atıfta bulunur. “Yeni vergi yok” diyerek oy kazanan politikacılar etkileşimsel bir liderlik örneği göstermektedir. Benzer şekilde onların amaçlarını görmezden gelerek çalışanlarına terfi vaat eden yöneticiler de etkileşimsel liderlik sergilemektedir. Sınıflarda öğretmenler öğrencilerine bir ödevi tamamladıkları için not verdiklerinde de etkileşimsel olmaktadır. Etkileşimsel liderliğin değişim boyutu çok yaygındır ve tüm şirket tiplerinde kullanılmaktadır. Bass’a göre liderlerin ideal yaklaşımı liderliğin hem dönüşümcü hem de etkileşimsel yönlerini

sergilemelidir. Etkileşimsel liderlik, içinde değiş-tokuş barındırır. Lider, takipçilerinin itaati ve performansına karşılık ödül ortaya koyar. Etkileşimsel liderlik genellikle şartname, iş anlaşması, performans yönetimi sistemi, hizmet odaklı anlaşmalar şekline bürünür (Bryman vd., 2011: 300).

Dönüşümsel liderliğin ise genellikle aşağıdaki 4 bileşene sahip olduğu kabul edilir (Pitsis vd., 2011: 139):

- 1) İdeal Etki / Nitelikler : İnsanlarca değişim yanlısı, iyimser, etkileyici, açık ve enerjik olarak algılanmak.  
İdeal Etki / Davranışlar : Risk almak, önde liderlik etmek, ilkeli, dürüst ve değerleriyle uyumlu biçimde örnek davranışlar sergilemek.
- 2) İlham Veren Motivasyon : Değişimi teşvik etmek, sembollerin dilinden yararlanmak, net ve stratejik vizyon ve misyon tanımlayabilmek, istekleri ve ümitleri iyi yönetebilmek.
- 3) Entelektüel Uyarım : İnsanları yenilik için düşünmeye cesaretlendirmek, kendi bilgileri ve fikirlerini sorgulamaya odaklayabilmek, sıra dışı yöntem ve süreçleri araştırma isteği uyandırmak.
- 4) Bireyselleştirilmiş İlgi : Ekibinin sorunlarına duyarlı ve onları destekleyici olmak, yüksek duygusal zekâ ile insanları geliştirmek ve yol göstermek.

Dönüşümsel liderlik faktörleri arasında sayılan "ideal etki" sahibi liderler, takipçilerinin özdeşleşmek istediği ve imrendiği rol modeller haline gelirler. Bu liderlere hayranlık ve saygı duyulur, kendileri güvenilir ve olağan üstü yeteneklere sahip sabırlı ve kararlı insanlar olarak değerlendirilirler. Bu özelliklere sahip olan liderler sıkça 'karizma sahibi' olarak nitelendirilirler. Motivasyon uyandıran liderler takipçilerin geleceklere için bir vizyon oluştururlar ve bu vizyonu ekip ruhu oluşturarak gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar. Bu liderler ayrıca anlam, değişim, açıkça konuşulmuş beklentiler ve bir amaç belirlemeyi de sağlarlar. Zihinsel uyarımlar ortaya koyan dönüşümsel liderler, takipçilerini sorunları başka çözüm yollarıyla çözmeye konusunda yenilikçi olmaya teşvik eder ve eski varsayımların halen uygulanabilir olup olmadığını düzenli olarak gözden geçirmeye cesaretlendirirler. Son olarak 'birey odaklı' düşünen dönüşümsel liderler her bir takipçisini ayrı birer birey olarak görür ve her birinin



ihtiyaçlarını, yeteneklerini, varsayımlarını düşünürler. Bireylere kendi güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurlar ve zamanlarını insanlara rehberlik ederek harcarlar (Bryman vd., 2011: 300).

DuBrin (2012: 77), 'karizma'yı dönüşümsel liderliğin bir anahtar bileşeni olarak görmüş, karizmatik özelliklerin çoğunun aynı zamanda dönüşümsel liderler için de geçerli olduğunu savunmuştur. Kendisine göre, bir dönüşümsel lider bir organizasyonda köklü, olumlu değişiklikler gerçekleştiren kişidir. Çoğu karizmatik lider buna rağmen dönüşümsel değildir. İnsanlara ilham vermelerine rağmen köklü temel organizasyonel değişiklikler gerçekleştirmeyebilirler.

Dönüşümsel liderlik yaklaşımının etkileri üzerine birçok araştırma yapılmış ve her geçen gün yenileri yapılmaya devam etmektedir. Aşağıda bu araştırmaların bazı örnekleri yer almaktadır:

Avolio ve Yammarino (2020) tarafından yapılan araştırma, dönüşümsel liderliğin örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve inovasyon üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuştur.

Wang, Zhang ve Chen (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma, dönüşümsel liderliğin çalışanların sözlü ifadelerini artırdığını ve örgütsel iletişimi geliştirdiğini göstermiştir.

Schyns ve Schilling (2020) tarafından yürütölen bir çalışmada, dönüşümsel liderliğin ast performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve iş tatminini artırdığı bulunmuştur.

Wang ve Howell (2021) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması, dönüşümsel liderliğin takipçilerin iş performansını, iş memnuniyetini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

### **Dönüşümsel Liderlik Ölçekleri**

Dönüşümcü liderliği ölçmek için kullanılan en yaygın araçlardan biri olan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (The Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ),

Bass tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Sürekli yapılan düzeltmelerin sonucu olarak ortaya çıkan bu anket oldukça güvenilir hale gelmiş ve böylece dünya çapındaki liderlik araştırmacılarının en sık kullandıkları liderlik ölçütü halini almıştır. MLQ, Almanca, Fransızca ve Japonca da dahil olmak üzere birçok dile çevrilmiştir (Bass ve Riggio, 2006).

MLQ modeliyle birlikte dönüşümcü liderlik davranışları ile ilgili sadece üç faktör ortaya çıkmıştır: karizmatik liderlik (gurur, sadakat ve saygı işleyerek ve görev bilincini teşvik ederek); bireysel saygı (takipçilerine duyulan saygı ile alakalı olarak öğrenmeye, öğretmeye ve eğitmeye yetki vermek) ve entelektüel düşünme (harekete geçmeden önce farklı yönlerde düşünmeye teşvik etmek) (Bass, 1985). Ayrıca MLQ bir liderin sahip olduğu davranışlar bütünü kapsayan etmen dizisinin parçası olarak etkileşim unsuru (etkileşimsel boyut) ile ilgili iki ek etmen ölçmüştür (koşula bağlı bir ödül ve sapmalara göre yönetim). Bass, etkileşimsel işlem davranışlarının dönüşümsel liderlerin sergilediği davranışların temelini oluşturduğunu tartışmaktadır. Bu yüzden dönüşümsel liderler üstlerinin güvenini güçlendirmek için ve sadece 'neyin gerekli olduğunu ve sonuç olarak ihtiyaçların nasıl giderileceğini çözmek' yerine üstlerine sunacakları neticelerin değerini arttırmak için ayrı bir çaba sarf ederler (Bass, 1985: 22).

Araştırmacıların yıllardır MLQ kullanmaları Bass tarafınca kavramlaştırılan dönüşümsel liderlik davranışlarının ölçümünü geliştirmede yardımcı olmuş olan yeterli sayıda geri bildirim sağlamıştır (Bass ve Riggio, 2006). Son zamanlarda düzenlenmiş olan MLQ 5x versiyonu "4I" olarak bilinen dört dönüşümcü davranışlar unsuru içerir:

- 1) Idealized Influence — İdeal Etki (takipçiler veya karizma gibi başkaları tarafından atfedilen davranış ve unsurları ölçen iki alt ölçeği içerir)
- 2) Inspirational Motivation — İlham Veren Motivasyon
- 3) Intellectual Stimulation — Entelektüel Uyarım
- 4) Individualized Consideration — Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümün daha ileri boyutları ise, koşula bağlı ödül (yapıcı işlem) ve sapmalara göre yönetim (korektif işlem) olarak adlandırılır. Bu iki yöntem ise aktif MBE-A veya pasif MBE-P olarak ayrılabilir (Bass ve Riggio, 2006).

Bass'ın MLQ modeline ek olarak dönüşümcü liderlik yapısının geliştirilmesi üzerine ve bu tip liderlerin davranışlarına ulaşmak için gerekli olan ölçekler üzerine birçok araştırmacı çalışmıştır. Bu eski çalışmalar Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990), ayrıca Bass ve Riggio (2006) ve Brown ve Reilly (2009) tarafından tanımlanmış ve tartışılmıştır.

Burada incelemenin yerinde olduğu düşünülen bir diğer değerlendirme de Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen Dönüşümsel Liderlik Ölçeği (Transformational Leadership Inventory: TLI)'dir. Çünkü MLQ'dan sonra dönüşümsel liderliğin değerlendirilmesinde en çok kullanılan ikinci araç TLI'dir. Podsakoff ve arkadaşları (1990: 112), dönüşümsel liderliği ölçen bir çok yaklaşım arasında kavramsal farklılıklar olduğu için dönüşümsel liderlikle ilgili olduğu bilinen 6 davranış ölçüsü tanımlayıp geliştirmişlerdir:

- 1) Vizyonu tanımlama ve açıkça dile getirme : Liderin birimi/bölümü/şirketi için yeni fırsatları tanımlama, geliştirme, dile getirme ve gelecek vizyonu ile ilgili diğerlerine ilham vermeye yönelik davranışı.
- 2) Uygun bir model oluşturma : Liderin benimsediği değerleri destekleyen takipçiler için örnek olma davranışı.
- 3) Grubun amacını kabule teşvik etmek: Liderin takipçiler arasında işbirliğini sağlamayı ve ortak bir amaç için çalıştırma hedefiyle ilgili davranışı.
- 4) Yüksek performans beklentisi: Takipçilerin mükemmelliği, kalitesi ve/ya da yüksek performansı konusunda liderin beklentisini gösteren davranış.
- 5) Kişisel desteği sağlama: Liderin takipçilerine saygı duyduğunu ve onların kişisel ihtiyaçlarını önemseydiğini gösteren davranışı.
- 6) Düşünsel uyarım: Liderin, takipçilerin işleriyle ilgili tahminlerini tekrar gözden geçirmesine ve nasıl yapılabilir sorusunu tekrar düşünmelerine teşvik eden davranışı.

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği (Transformational Leadership Inventory: TLI), ABD, Meksika, Çin Halk Cumhuriyeti, Yunanistan, Kore, Hong Kong, Birleşik Krallık, Tayvan ve Pakistan gibi ülkelerde; itfaiyeciler, satış ekibi, bankacılar, üretici firmalar ve üniversiteler gibi birçok farklı alanlarda çalışanlar için uygulanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeği (TLI) tarafından elde edilen bulgulara göre, her ikisi de dönüşümsel liderlik için karizmayı kilit bir değer olarak görmemektedir. Ancak, iki yaklaşım da gelişimlerinde karizmatik kavramlaştırmayı göz önüne almışlardır. Bass 1985 yılındaki esas kavramlaştırmasında, karizmayı karizmatik liderlik davranışı adı altında vizyon, lidere saygı, ilham ve cesaretlendirme gibi kavramlarla birlikte bir bileşen olarak dahil etmiş; çok faktörlü liderlik anketinin geliştirilmesiyle, bu bileşen ilham verici bir etkiye sahip olmuştur (Bryman vd., 2011: 302).

### **Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Karizmatik liderlik teorisi, liderin kişisel çekiciliği, vizyonu ve etkileyici liderlik tarzı üzerinde odaklanan bir liderlik teorisi olarak bilinir. Bu teori, liderlerin takipçilerini etkilemek, ilham vermek ve harekete geçirmek için doğal bir yeteneğe sahip olduklarını öne sürer. Karizmatik liderler, ekip üyelerini ortak bir vizyon etrafında birleştirir ve onlara ilham vererek onları daha yüksek performansa yönlendirir.

Karizmatik liderlik teorisi, Max Weber tarafından 20. yüzyılın başlarında geliştirilen "karizma" kavramından türetilmiştir. Weber, karizmanın liderlerin doğal bir yetenek veya otoriteye sahip olmalarını sağlayan bir güç olduğunu belirtmiştir (Weber, 1922). Ancak, karizmatik liderlik teorisi tam olarak olgunlaşması ve kuramsal bir çerçeveye oturması için daha fazla araştırma ve geliştirme gerektirmiştir.

1970'lerde, James MacGregor Burns ve Bernard M. Bass gibi araştırmacılar, karizmatik liderliği daha da derinlemesine inceleyen ve geliştiren çalışmalara başladılar. Burns, liderlikte dönüşümsel liderlik kavramını ortaya atarken, Bass ise karizmatik liderliği daha ayrıntılı bir şekilde açıkladı ve ölçülebilir bir liderlik modeli geliştirdi (Bass, 1985: 21-39).

Bass'ın çalışmaları, karizmatik liderliğin bazı temel özelliklere sahip olduğunu ortaya koydu. Bu özellikler arasında vizyoner liderlik, bireysel dikkat ve ilgi, etkileme gücü, güven ve inanç gibi faktörler yer alır. Karizmatik liderler, ekip üyelerini motive etmek ve onların güvenini kazanmak için bu özellikleri etkili bir şekilde kullanırlar.

Karizma, liderliğin kendisi gibi, birçok şekilde tanımlanmaktadır. Buna rağmen bu tanımlar arasında liderliğin anlaşılmasında ve uygulanmasında karizmayı yararlı bir kavram haline getirmeye yetecek kadar tutarlılık bulunmaktadır. Karizma *'bahşedilmiş ilâhî hediye'* anlamına gelen Yunanca kökenli bir kelimedir. Liderlik araştırmalarının çoğuna göre karizma, liderleri amaçları, güçleri ve sıradışı kararlılıklarıyla diğerlerinden ayıran özel bir niteliktir. Literatür dışı yaygın kullanımda ise, 'karizmatik' terimi farklı, ilgi çekici ve renkli bir kişilik sahibi olma anlamına gelir (DuBrin, 2012: 73).

Karizmatik liderlik teorisi, liderin kişisel çekiciliğini ve etkileyiciliğini vurguladığı için, liderler arasında popüler bir yaklaşım haline gelmiştir. Ancak, eleştirmenler, karizmatik liderliğin bazı dezavantajları olduğunu belirtirler. Örneğin, bazı liderlerin karizmatik liderlik tarzının abartılı ve manipülatif olabileceğini savunurlar.

Sonuç olarak, karizmatik liderlik teorisi, liderin kişisel çekiciliği ve etkileyiciliği üzerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teori, liderin takipçilerini etkilemesi, motive etmesi ve ilham vermesi için doğal bir yeteneğe sahip olduğunu öne sürer. Karizmatik liderlik teorisi, Max Weber'den günümüze kadar gelişimini sürdürmüş ve liderlik araştırmaları alanında önemli bir yer edinmiştir.

Weber'in karizmayı bir kişilik özelliği olarak vurgulamasına karşın House, liderlerdeki karizmanın takipçiler tarafından onaylanmasının önemli rolünün de farkına varmıştır. Karizmatik liderlik teorisinde House karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde özel karizmatik etkileri olan eşsiz bir yolla hareket ettiklerini öne sürmektedir (Bkz. Tablo 6). House'a göre karizmatik bir liderin kişilik özelliği baskın olmayı, başkaları üzerinde güçlü bir etki bırakma arzusuna sahip olmayı,

özgüvenli olmayı ve kendi moral değerlerine güçlü bağlılık hissine sahip olmayı içermektedir (Northouse, 2019: 173).

**Tablo 6**

*Karizmatik Liderliğin Kişisel Özellikleri, Davranışları ve Takipçileri Üzerindeki Etkileri*

Kişisel Özellikleri	Davranışlar	Takipçiler Üzerindeki Etkiler
Baskın	Güçlü rol model ortaya koyar	Liderin ideolojisine güven
Etkileme arzusu	Hedefleri belirler	Lider ile takipçi arasındaki benzerliğe inanç
Özgüven	Yüksek beklentiler	Kabullenmeyi sorgulama
Güçlü moral değerleri	Rahatlık ortaya koyar Motivasyonu yükseltir	Lidere düşkünlük, sevgi İtaat Lider ile benzerlikler Duygusal katılım Yükseltilmiş hedefler Yükseltilmiş güven

Kaynak: Northouse, 2019: 174

House'un karizmatik liderlik teorisine göre çeşitli etkiler karizmatik liderliğin doğrudan sonucudur. Bunlar liderin ideolojisine inanç, lider ve takipçinin inançları arasındaki benzerlik, liderin kabullenmesinin sorgulanmaması, lidere karşı sevgi gösterisi, takipçinin itaati, lider ile benzerlikler, liderin hedeflerine duygusal bağlılıklar, takipçiler için yükseltilmiş hedefler ve hedefe ulaşmada takipçinin yükseltilmiş özgüvenini içermektedir. Weber ile aynı şekilde House da bu karizmatik etkilerin takipçilerin stresten uzak hissetmeleri bağlamında ortaya çıktığını çünkü stresli durumlarda takipçilerin liderlerden onları bu zorluklardan kurtarmalarını beklediklerini ileri sürmektedir.

Karizma hakkında yapılan tanımların ortaklaştığı birçok nokta vardır. Yaygın görüşe göre karizma, diğer birçok insanda, onun tarafından yönetilmek isteğini oluşturan pozitif ve saygı uyandıran niteliktir (DuBrin, 2012: 73).

House'un karizmatik liderlik teorisi yıllar boyunca genişletilmiş ve yenilenmiştir. Teoriye en büyük bir yeniliği ise Shamir, House ve Arthur (1993) getirmiştir. Yazarlar karizmatik liderliğin takipçilerin öz benliklerini değiştirdiğini ve takipçilerin kişiliklerinin organizasyonun toplu kişiliğini birleştirmeye çalıştığını öne sürerler. Karizmatik liderler işin içe yönelik ödülleri vurgulayarak ve dıştan gelen ödüllerin önemini azaltarak bu bağı perçinler. Amaç takipçilerin işi sahiplenmeleri ve kendilerinin olarak görmeleridir. Süreç boyunca liderler takipçilerinden yüksek beklentiler ortaya koyar ve onlara güven ve öz yeterlilik kazanmalarında yardımcı olurlar. Karizmatik liderliğin etkisi, takipçilerin öz benliklerini örgütün hedeflerine bağlamaktan kaynaklanmaktadır (Northouse, 2019: 175).

Karizmanın algılara dayandığı varsayımından hareketle, karizmatik liderliğin önemli bir unsurunun grup üyeleri tarafından liderlerin özellikleri ve onların başarıları hakkında yaptıkları yüklemeler olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Yükleme teorisine göre insanların bir lideri, güçlü öngörü yeteneği gibi örneklendirilebilecek belirli bir özellik ile ilişkilendirmesi durumunda karizmatik olarak görülmesi daha muhtemel hale gelecektir. Karizmatik liderlik, yönetilenler ve lider arasında bir ilişki ya da etkileşim içermektedir (DuBrin, 2012: 73-74).

Karizmatik liderler grup üyeleri ile tasarlayarak belirli bir ilişki kurmak için "izlenim yönetimi" kullanırlar. Başka bir deyişle onlar, takipçileri üzerinde karizmatik bir izlenim oluşturmak için adımlar atarlar. İzlenim yönetimi bu liderlerin sistemlerine karizmatik bir yüz sunmada becerikli birer aktör olmalarına dönük uygulanıyor gibi düşünülebilir. Ancak gerçek karizmatik liderlerin davranış ve hareketleri modaya uygun giyinmek ya da iyi bir hatip olmak gibi izlenim yönetiminin yüzeysel yönlerinin ötesinde işler. Örneğin tam anlamıyla bir karizmatik lider grup üyelerine pozitif vizyonlar oluşturmak için çok çalışırlar. Karizmatik liderlerin dikkate değer bir yönü de onların etkilerinin doğrudan çalışma grubu ve bildirim ilişkilerinin ötesine geçmesidir. Örneğin; bazı tüketicilerin bir şirketin ürünlerini satın almaları için etkilenmeleri ve bazı üreticilerin de onunla iş yapmak istemeleri kısmi olarak bir firma liderinin

karizmasına dayanmaktadır. Karizmatik liderlerin 8 özelliği mevcuttur (DuBrin, 2012: 74-88):

1) Karizmatik liderlerin öngörü yetenekleri güçlüdür; çünkü onlar organizasyonun nereye ulaşabileceği hakkında heyecan uyandıran bir hayal / vizyon sunarlar. Bir öngörü bir tahminden çok daha fazlasıdır; o bütün bir organizasyonun ya da organizasyonel bölümün geleceğinin ideal bir versiyonunu tarif etmektedir.

2) Karizmatik liderler aynı zamanda ustalaşmış iletişim becerilerine sahiptir. Karizmatik liderler insanları etkilemek için iddialı bir dil ve ilginç metaforlar kullanırlar.

3) Başka bir anahtar özellik güven uyandırma becerisidir. Takipçiler karizmatik liderlerin dürüstlük ve doğruluğuna o kadar güçlü bir biçimde inanırlar ki liderlerinin vizyonu uğruna kariyerlerini riske edebilirler.

4) Karizmatik liderler aynı zamanda grup üyelerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlarlar. Onlar bazen bunu grup üyelerinin nispeten kolay projelerde başarıya ulaşmalarını sağlayarak yaparlar. Ardından bu liderler grup üyelerini ödüllendirir ve onlara daha önemli görevler verirler.

5) Karizmatik liderler bir enerji ve hareket oryantasyonu sergilemektedir. Girişimciler gibi çoğu karizmatik lider enerjiktir ve işlerin zamanında yapılmasına rol model olarak hizmet ederler.

6) Duygusal dışavurumculuk ve sıcaklık da karizmatik liderlerde göze çarpmaktadır. Karizmatik liderlerin anahtar bir özelliği de duygularını açıkça sergileme becerileridir.

7) Karizmatik liderler çoğunlukla kendi kendilerinin reklamını yapan bir kişiliğe sahiptirler. Buldukları ortamda genellikle onların dediği olur ve başkalarının onların ne kadar önemli olduklarını öğrenmelerini sağlarlar.



8) Karizmatik liderlerin pekçoğu meydan okurlar, takipçilerini harekete geçirmeye çalışır ve takipçileri tarafından harekete geçirilirler. Onlar kışkırtıcı sorular sorarak ekip üyelerinin cesaretini ve öz-güvenini test ederler.

Karizmatik liderlik hakkında da birçok araştırma yapılmış, aynı zamanda etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılmıştır.

Pitsis, Clegg ve Kornberger (2011: 138), etkileşimsel, karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarını şu şekilde karşılaştırmışlardır:

Etkileşimsel liderler, rol belirleme ve görevin gereklerini ortaya koyma gibi bütün temel kritik yönetim fonksiyonları gerçekleştirirler. Aynı zamanda ödüllerin ve cezaların nasıl paylaşılıp uygulanacağını bilirler. Örgütsel değerlere, örgütün misyon ve vizyonuna sıkı sıkıya bağlıdırlar. Planlama, bütçeleme ve toplantılar düzenlemekte de başarılıdırlar.

Karizmatik liderler, insanları motive etme becerisine sahiptirler ve geleceğe dair güçlü ideallerle önemli bir vizyon oluşturabilirler. İnsanları bu büyük vizyonu gerçekleştirme konusunda isteklendirebilir ve bu konuda güven inşa ederler.

Dönüşümsel liderler ise, değişimi ve yeniliği ilham ederler. Etkileşimsel liderlerle zıt tarzları vardır çünkü değişim ve vizyon gibi soyut kavramlar onlar için daha önemlidir.

Lowe ve Gardner (2020), çeşitli sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarında karizmatik liderliğin takipçilerin iş tatminini artırdığını ve örgütsel bağlılığı yükselttiğini bulmuştur.

Bono ve Judge (2018), liderlik araştırmalarından elde edilen geniş veri setlerini inceleyerek yaptıkları meta-analizi sonucunda, karizmatik liderliğin takipçi performansını olumlu yönde etkilediğini ve lider-takipçi ilişkisini güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır.

Farklı ülkelerden ve birbirinden farklı sektör çalışanı olan katılımcılarla gerçekleşen analiz çalışmalarında Shamir ve Eilam-Shamir (2019), karizmatik

liderliğin takipçilerin öz-yönetim becerilerini artırdığını ve işe adanmışlığı teşvik ettiğini; DeRue ve arkadaşları (2019) ise, karizmatik liderliğin takipçilerin kişisel etkinliğini ve liderlik etkinliğini artırdığını göstermişlerdir.

### **Lider-Üye Etkileşim (LMX) Modeli**

George Graen ve Fred Dansereau tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange : LMX) Modeli, yönetici ile takipçilerinin her biri arasındaki ilişkilerin hassas önemine dikkat çekmektedir. Modeli diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli nokta, liderin farklı takipçileriyle kurduğu farklı ilişkilere odaklanmasıdır (Griffin ve Moorhead, 2011: 352).

Model, liderlerin daha güvenilir ya da kendilerine yakın buldukları bir kısım çalışanlarla daha özel ilişkiler kurdukları tezini önermektedir. Bu gruba 'iç-grup' adı verilir. İç-gruptakiler daha yüksek sorumluluk ve inisiyatif alabilir, daha nitelikli bilgilere ulaşabilir ya da ödüllere daha çok yararlanabilirler. Bu grup dışında kalanlara ise 'dış-grup' denmektedir ve kendilerine dış-grupta yer bulabilenler, iç-gruptakilerin ayrıcalıklarına sahip olmazlar (Armstrong, 2012: 8).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, söz konusu yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkisinin iç-grup üyelerinde yüksek tatmin ve iş performansı doğuracağını ortaya koymuş ve bulgular da genel anlamda bu görüşü doğrulamıştır. Lider-üye etkileşim ilişkisi, hem lider için hem iç-grup üyesi için hem de örgütün kendisi için çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Daft, 2008: 54).

Liderlerin takipçilerini neye göre ve niçin iç-gruba dahil ettikleri konusunda araştırmalar yapılmakta olup henüz fikir birliği söz konusu değildir. Liderin takipçiyle uyumu veya takipçinin yetenekleri bu konuda belirleyici olabilir (Griffin ve Moorhead, 2011: 352). Yapılan çalışmalarda, lider ile üye ilişkisinin karakteristik boyutları olarak iletişim sıklığı, değer paylaşımı, takipçinin kişiliği, iş tatmini, performans ve uyum gibi faktörler değerlendirilmiştir. Ayrıca lider, değerleri, geçmiş yaşantısı, ilgileri gibi konularda kendisine benzer özellikler taşıyan çalışanları iç-grubuna alma eğilimindedir (Daft, 2008: 54).

Her liderlik yaklaşımı gibi Lider Üye Etkileşim Modeli hakkında da birçok inceleme ve değerlendirme yapılmıştır. Bu çalışmaların farklı ülkelerden ve sektörlerden katılımcılarla gerçekleştirilmesi, lider-üye etkileşimi konusunda genel geçerliliği ve uygulanabilirliği anlamamıza ve daha kapsamlı sonuçlara ulaşmamıza yardımcı olacaktır. Güncel ve farklı kültürler üzerinde uygulanmış örneklerden bazıları aşağıda sunulmuştur.:

Huang ve arkadaşları (2018), Çin'deki birçok örgütte çalışanlar üzerinde lider-üye etkileşimi ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, lider-üye etkileşiminin bireysel iş performansını güç mesafesi yönelimi ile etkileyebileceğini göstermektedir.

Erdogan, Kraimer ve Liden (2019) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki farklı sektörlerden çalışanlar üzerindeki araştırmalarında, proaktif kişilik özelliklerinin lider-üye etkileşimi ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulguları, proaktif kişilik özelliklerinin lider-üye ilişkisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, öncülük etme (*taking charge*) davranışının bu ilişki üzerinde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Yani, proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, liderleriyle daha iyi bir ilişki kurma eğilimindedir ve öncülük etme davranışları, bu ilişkide önemli bir köprü görevi görmektedir.

Ng ve Feldman (2020), çok sayıda ülkeden katılımcılarla yapılan bir anket aracılığıyla gerçekleştirilen çalışmalarında, lider-üye etkileşimini, iş otonomisi ile birleştirerek iş sonuçları üzerindeki etkisini incelemiş ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Wu ve Hu (2020), Çin'deki örgütlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ile çalışanların organizasyondaki görüşlerini, fikirlerini, endişelerini ve önerilerini aktif bir şekilde ifade edebilmeleri (*employee voice behaviour*) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, psikolojik güçlendirme ve örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi ve çalışanın özgürce ifade davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyen faktörler olduğunu göstermektedir.

Aşağıda çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel vatandaşlık üzerinde durulacaktır.

## 1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

İnsanlığın seyrini etkileyen yüzlerce yıllık periyot, beraberinde işletmeler doğurmuş, zamanla da bu işletmeleri daha organize ve daha odaklı sistemlere dönüştürmüştür. Sistemleştikçe ve büyüdükçe işletmeler, organizasyon yapısına, işleyiş süreçlerine ve süreci işleten çalışanlara daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Neyin nasıl yapılması gerektiği, işletmeler için, tüm boyutlarıyla araştırılmaya başlanmış ve soru işaretleri birbiri ardına eklenmiştir.

İşletme için “insan” faktörünün önem kazanması, işletmeciliğe ilişkin bakış açılarını çok geniş çaplı olarak değiştirmiştir. Öyle ki, ilk dönemlerinde sadece makine düzeneğinin bir çarkı gibi görülen çalışanlar, duygularıyla, etkileriyle ve örgüte katkılarıyla birer ‘insan’ olarak bütüncül değerlendirilmeye başlandıktan sonra, araştırmaların da verimlilik ve kârlılık çalışmalarının da merkezine konulmuşlardır. Çalışanların “iç müşteri” olarak tanımlanması ile ivmelenen bu ‘birey odaklı’ dönüşüm, işgörenlerin kişilik yapılarına göre görevlendirilmelerine varıncaya kadar bir dizi detay kazanmıştır.

Organizasyonlarda insan unsurunu merkeze alan araştırma, gözlem, analiz ve değerlendirmelerin doğurduğu bir kavram da örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behaviour) kavramıdır. Aslında yalnızca ‘örgütsel vatandaşlık’ söz tamlaması bile örgütle bireyin iç içeliğini ve hassas etkileşimini vurgulamaya yeter. Çalışan bireyin, örgütle bağlantılı davranışlarını inceleyen araştırmacılar, bireyin ‘üzerine vazife olmasa da’ örgüte sağladıkları katkılara dikkat çekmişler ve bunu “örgütsel vatandaşlık” adıyla merceğe almışlardır. Daha sonra da, bu davranışların nelerden etkilendiğini, nasıl oluştuğunu, hangi davranışları kapsadığını, örgüte neler sağladığını, birey ve organizasyonu anlamaya dönük olarak tanımlanan diğer kavramlarla ilişkilerini araştırmaya başlamışlardır.

Çalışmanın bu bölümü, örgütsel vatandaşlık yaklaşımını daha iyi anlayarak konu hakkında fikir sahibi olabilmeyi ve sözü edilen araştırmaların geniş bir özetini oluşturmayı amaçlamaktadır.

Bu amaçlarla, çalışmada önce 'örgütsel vatandaşlık davranışı' (ÖVD) tanımlarıyla ve gelişim süreciyle kavramsal olarak ele alınacak, sonra da ÖVD'nin alt boyutları incelenecektir. Bu incelemede üç farklı boyut sınıflandırması ele alınacak ve bunlar birbirleriyle karşılaştırılacaktır. Üçüncü bölüm, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin yapılan araştırmaları, dördüncü bölümse bu kavramla beraber anılagelen paralel kavramları konu edinecektir. Daha sonra da ÖVD'nin temel bileşenleri değerlendirmeye alınacak, ÖVD'nin neler etkilendiği sorusuna yanıt aranacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer önemli kavramlarla ilişkilerini sorgulayan araştırmalar sunulacak ve son olarak da, ÖVD'nin örgüte sağladığı yararlar incelenecektir.

### **1.2.1. Kavramsal Olarak "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"**

"Örgütsel vatandaşlık davranışı" terimi, Bateman ve Organ (1983) tarafından Katz ve Kahn'ın (1966) "Fazladan Rol Davranışı" (Supra Role) kavramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu tanım, "vatandaşlık" olarak adlandırılan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütün sosyal sistemi için faydalı olan davranışları içermektedir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemleri tarafından belirlenmeyen davranışları ifade eden bir kavramdır. Bu tanıma göre, söz konusu davranışlar, çalışanın resmi rol ve görev tanımının bir parçası değildir (Organ, 1988: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), gönüllülük esasına dayalı bireysel eylemlerle örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir kavramdır (Lievens ve Anseel, 2004). ÖVD'nin önemi, işin resmi gereksinimlerinin ötesine geçen bir anlama sahip olmasıdır. Bunlar rol fazlası davranışlar veya sosyal örgüt davranışları gibi farklı isimler altında da tanınır (Wagner ve Rush, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Bu şekilde ÖVD'nin çeşitli çalışmalarda farklı tanım adları da bulunmaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının bağlamsal

performans (Goodman ve Svyantek, 1999) ya da sosyal örgüt davranışı (Finkelstein ve Penner, 2004) olarak da isimlendirildiği de görülmektedir. Bu isimlendirmeler ile bireyin davranışında etken olan gönüllülüğe dikkat çekmek istenmiş olabilir.

Gönüllülük temelinde gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları, resmi değerlendirme veya ödül sistemiyle ilişkilendirilmediği için, bu davranışları sergilemede başarısız olmanın resmi bir yaptırımla cezalandırılması söz konusu değildir (Williams ve diğerleri, 2002). Ancak bu durumda bile, zamanla bu tür davranışlar örgüt tarafından takdir edilebilir, ödüllendirilebilir ve kabul görebilir. Bilinmelidir ki, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar, yöneticiler ve diğer ekip üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratarak daha yüksek maaş ya da terfi gibi avantajlar elde edebilir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarının resmi bir taahhüt getirmediği unutulmamalıdır.

Organ (1988: 1-14) tarafından ifade edilen bir tanıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi içinde yer almayan veya tanımlanmayan ve genel olarak örgütün işlevselliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, örgüt düzeninin temelini oluşturan biçimsel rol davranışlarından farklıdır. Williams ve Anderson (1991) ise örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt için ve bireyler için fayda sağlayan davranışlar olarak ikiye ayırır. Bu ayrıma göre, ödül ve eşitlik örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte faydalı boyutuna örnek olurken, empati gibi eğilimler ise örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel yönü için örnek oluşturmaktadır (McNeely ve Meglino, 1994: 836-838).

Örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki yayın ve araştırmalara artan ilginin temel nedeni, örgütler için taşıdığı önemdir. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde yoğun bir şekilde işlenmesinin üç temel nedenini belirtmişlerdir. İlk olarak, bu davranışın sonucunda ortaya çıkan performansın, çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınmasıdır. İkinci olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütlerin başarısına ve verimliliğine uzun vadede katkı sağlamasıdır. Üçüncü olarak ise kavramın örgütsel yaşamın

işten ayrılmalar, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet şeklinde örneklendirilebilecek bazı önemli unsurları ile etkileşim içinde olmasıdır (MacKenzie vd., 1998: 87-88).

Literatürde “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile benzer görülen, zaman zaman da birbirine karıştırılan farklı kavramlar yer almaktadır.

George ve Brief tarafından tanımlanan “örgütsel spontanlık” da örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzer şekilde, rol tanımlarında yer almayan fakat örgüte katkı sağlayan ve bireyin tamamen istek ve iradesiyle uyguladığı davranışları ifade etmektedir. İş arkadaşlarına yardımcı olma, kurumu koruma, kurumu geliştiren adımlar atma gibi davranışlar, aynı zamanda örgütsel spontanlığa da örnektir. İki kavram arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışının formal ödül sistemi tarafından değerlendirilmediği hem aktif hem de pasif nitelikteki davranışları içermesidir. Öte yandan, örgütsel spontanlık davranışının ise formal ödül sistemince sadece aktif davranışları dikkate alınabilen bir niteliği bulunmaktadır. Bu nedenle, her iki kavram arasında anlamlı bir ayrım bulunmaktadır (Brief ve Motowildo, 1986: 710-725).

Katz ve Kahn tarafından tanımlanan "ekstra-rol davranışı", çalışanların üretken ve içten davranışlarını ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, örgütsel etkinliği artırmak ve kolaylaştırmak için yapılan resmi olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverlikleri içerir. Örneğin, yeni katılan çalışanlara işe alışma sürecinde yardım edilmesi veya müşterilere dostça bir şekilde yaklaşılması gibi davranışlar ekstra-rol davranışının bir parçasını oluşturur. Bu tür hareketlere aynı zamanda "görev üstlenme" de denir çünkü üzerlerine düşen sorumlulukları aktif bir şekilde yerine getirmeyi amaçlamaktadır (Van Dyne, Cummings ve McLean, 1995: 215-285). Aynı davranışlar, örgütsel vatandaşlık kapsamında da değerlendirilmektedir. Zaten ÖVD kavramının, Katz ve Kahn'ın “ekstra-rol davranışı” yaklaşımından etkilenerek geliştirilmiş olduğu bilinmektedir.

### 1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelenen birçok davranışa rastlanmakta, bunlar da farklı yazar ve araştırmacılar tarafından birbirlerinden farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Literatürde üzerinde uzlaşılan bir boyut sınıflandırmasından söz edilememekte, bununla birlikte Organ'ın beş boyutla tanımlanan yaklaşımının en sık gözlenen ve en çok kullanılan yaklaşım olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Organ'ın dışında, Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach yedi boyut, Van Dyne, Graham ve Dienesch ise üç boyutlu sınıflandırmalara sahiptirler. Mevcut sınıflandırmalar üzerine yapılan çalışmalar da sürmektedir. Bu bölümde önce halen yaygın olarak kendilerinden yararlanan boyut sınıflandırmalarından söz edilmiş, sonra da bu konudaki diğer çalışmalardan örnekler sunulmuştur.

#### **Organ'ın Boyut Sınıflandırması**

Organ (1988: 1-14), örgütsel vatandaşlık davranışını sivil erdem, özgecilik, vicdan sahibi olma, centilmenlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir. Kapsamlarıyla ele alındığında, beş ana boyut şu şekilde açıklanabilir:

Özgecilik/Diğergâmlık (altruizm): Özverili olmak veya fedâkârlık olarak da ifade edilebilecek boyut, zor durumda olan bir çalışma arkadaşına karşılık beklemeden destek vermeyi ifade eder. Podsakoff ve meslektaşları, bu boyutu "yardımseverlik" başlığına dahil etmişlerdir.

Kıdemli bir çalışanın, daha yeni bir çalışana kendi keşfi olan bazı yöntemleri gönüllü olarak öğretmesi ya da bir çalışanın diğer arkadaşının doğum gününde onun yerine nöbet tutmayı teklif etmesi bu davranışa örnek olarak verilebilir.



Yüksek Görev Bilinci (conscientiousness-generalized compliance), birçok kaynakta "vicdanlılık" olarak da adlandırılan bir boyuttur. Bu boyut, çalışanların kendi davranışlarını sorgulamalarına ve değerlendirmelerine olanak tanıyan, kendi ahlaki değerlerini gözden geçirerek en uygun davranış modelini bulma çabalarını harekete geçiren içsel bir gücü temsil eder. Bu, çalışanın resmi rol tanımında yer almayan zorunlu görevlerin ötesinde gönüllü olarak sergilediği davranışları içerir (Erkaya 2021: 45). Bu bağlamda, zamanı verimli kullanma, rutin çalışma saatleri dışında ek mesaiye kalma, dakik olma ve işyeri kurallarına titizlikle uyma gibi davranışlar, Yüksek Görev Bilinci boyutu içinde incelenebilir. Podsakoff ve meslektaşları, bu boyutu "bireysel inisiyatif" olarak adlandırmıştır.

Çalışanın, hiçbir denetim olmasa da, amirinin işe gelmediği bir gün yine de öğle arasından sonra mesaiye başlama saatine gönüllü olarak dikkat etmesi, bu davranışın genel bir örneğidir.

Nezaket (courtesy), bir çalışanın yapacağı iş veya davranıştan etkilenecek kişileri önceden bilgilendirme veya haberdar etme eylemidir. Boyut aynı zamanda Podsakoff ve meslektaşları "yardımseverlik" olarak değerlendirmişlerdir. Nezaketli bir şekilde başkalarını bilgilendirmek ve desteklemek çalışma ortamında önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin herhangi bir problem çıkmadan örgüt üyelerini uyarmasına yönelik davranışları içeren nezaket boyutunun diğer örnekleri iş görenlerin fikrini almak ve önemli konularda çalışanları bilgilendirmektir (Mert, 2010: 121).

Bir görevlinin, izin kullanacağı tarihlerden önce, kendisine bildirme zorunluluğu olmamasına rağmen, bu izinden etkilenecek olan çalışma arkadaşına bildirmesi ya da sunması gereken bir raporda ihmal ettiği bölümleri arkadaşına hatırlatması, nezaket tabanlı bilgilendirme davranışına örnek olabilir.

Sivil Erdem (civic virtue) çalışanın kurumuna en yüksek biçimde bağlılık göstermesi ve ilgi sunmasıdır. Çalışanın örgütün yaşamına ilişkin sorumluluk duyması, örgütün gelişimine destek olmak adına tavsiyelerde bulunma ve alınan kararlara katılma davranışlarını kapsar (Şanal, 2013: 532). Acquaah'a göre (2004: 118-151) sivil erdem boyutu, iş yerinde önemli konulara aktif olarak katılmakla birlikte işletmeyi ilgilendiren tartışmalara dahil olmak, mecbur

olmadığı halde birtakım toplantılarda bulunmak ve isteğe bağlı olarak ek görevleri üstlenmek gibi unsurları içermektedir. Bu boyutu Podsakoff ve meslektaşları da aynı isimle adlandırmıştır.

Bu davranışa örnek olarak, bir çalışanın, işyerinin sahip olduğu markayla ilgili İnternette bir tanıtım grubu oluşturmayı üstlenmesi verilebilir. Bu davranışa zorunlu değildir ve çalışan bu teklifiyle aktif bir katılım sergilemiştir.

Centilmenlik (sportsmanship) boyutu, genellikle "sportmenlik" veya "gönüllülük" olarak adlandırılan, iş bağlamında önemli davranışsal özellikleri içeren bir kavramdır. Bu boyut, işle ilgili sıkıntıları dile getirmeme, iş arkadaşlarının önerilerine uymama durumunda öfke göstermeme, iyimser bir tutum benimseme, örgütün genel iyiliği için kişisel çıkarları ikinci plana atma, gerektiğinde kişisel düşünceleri bir kenara bırakma gibi davranışları kapsar. Bu kavram, profesyonel davranışsal normlar içinde bireylerin sorumluluklarına duyduğu bağlılık ve olumlu bir iş ortamı oluşturmak adına sergiledikleri etik davranışları vurgular. Podsakoff ve meslektaşları da aynen "centilmenlik" olarak adlandırmıştır.

Organ (1988) bu boyuta örnek olarak iş yerindeki sorunları gereksiz yerine büyütmemek, örgütün prestijini sadece örgüt içerisinde değil örgüt dışında da korumak, çalışma ortamında işlerin olulu yönlerini görmeye çalışmak ve karşılaşılan problemlerde yapıcı olmak gibi davranışlardan bahsetmiştir (Vural vd. 2021: 463)

İşyerinde çalışma saatlerinde düzensizlikler olması veya maaş ödemelerinde aksamaları görmezden gelmek, aile üyelerine de bu durumlarda örgütün haklılık payını savunmak, centilmenlik örnekleri olabilir.

### **Podsakoff ve Arkadaşlarının Sınıflandırması**

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000: 513-563) ise, çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplamışlardır:

**Yardıms severlik (Helping Behavior):** İş yerindeki insanlara yardım etmek ve işle ilgili problemleri önleyici olarak harekete geçmektir.

**Centilmenlik (Sportsmanship):** İş yerinde, rahatsızlıkları ve zorlukları dile getirmemek, iş arkadaşlarının önerilerine (olumsuz anlamda) tepkisiz kalmak, olumlu bir tutum sergilemek, kuruluşun çıkarlarını kişisel çıkarların üzerine koymak ve gerektiğinde kişisel düşüncelerini bir kenara bırakabilme yeteneği göstermektir.

**Örgütsel Sadakât (Organizational Loyalty):** Bu kavram, iyiliklerin yayılması, iş yerinin korunması, örgütsel amaçların savunulması anlamına gelir. Örgütsel sadakat aynı zamanda örgütün dış dünyada yüksek değerlendirilmesini sağlar, dış tehditlere karşı savunur ve korur, kötü koşullar altında bile örgüte bağlı kalmanın önemini vurgular.

**Örgütsel Uyum (Organizational Compliance):** Çalışanların kurumsal politika, prosedürler ve değerlere uyum sağladığı ve bu kurallara ve beklentilere uymak için gerekli davranışları sergilediği bir kavramdır. Örgütsel uyum, kurumun değerlerine, etik standartlara ve işyerindeki normlara -hiç kimse bunlara uymadığı durumlarda dahi- uyum sağlamayı içerir.

**Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative):** İş ortamında hem örgüt performansını artıran hem de iş arkadaşlarına katkı sağlayan yenilikler yapmak veya çözümler üretmek, görev için fazlaca efor sarfetmek, sorumluluk almaya hevesli olmak şeklinde örneklendirilebilecek davranışları içerir.

**Üyelik Erdemi (Civic Virtue):** Örgüte tam anlamıyla bağlılık ve ilgi göstermek, örgüt yönetimine aktif bir şekilde katılım isteği göstermek ve örgütün çevresindeki fırsatları ve tehditleri takip etmek ve korumak anlamına gelir. Bu erdem, bir bireyin örgüte olan sadakatının en üst düzeyde olduğunu gösterir. Aynı zamanda, etkin bir şekilde örgütün yönetim süreçlerine dahil olarak katkıda bulunma arzusunu yansıtır. Üyelik erdemi aynı zamanda, örgütün çevresindeki değişen koşulları izleyerek farkında olmayı ve önlemler almayı içerir.

Kendini Geliştirme (Self Development): Kendi bilgi, yetenek ve yeterliliklerini geliştirmek, bunun için öğrenmeye önem vermek, bilgi kaynaklarını araştırıp takip etmek ve kendini yetiştirme adına gayret göstermektir.

### **Van Dyne, Graham ve Dienesch'in Boyut Sınıflandırması**

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994: 765-802) sadakat, itaat ve katılım olmak üzere üç boyuta dayanan daha karmaşık bir model sunarak ve spesifik davranışlar ortaya koyarak örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamışlardır.

Sadakat boyutu, çalışanların örgüte ve yöneticilere olan bağlılıklarını ifade etmektedir. Bu bağlılık, işveren ve çalışanlar arasında güven ve sadakat ilişkisinin oluşmasına yardımcı olur. İtaat boyutu ise örgütün idaresi için gerekli olan kurallara ve düzenlemelere uyumu açıklar. Bu, disiplinli bir çalışma ortamının sağlanmasına katkıda bulunur. Katılım boyutuna gelince, çalışanlar tarafından kabul görmüş kurallara uyarak örgütün yönetiminde tam anlamıyla sorumlu olmayı ifade eder. Bu boyutlar kimi yazarlarca sosyal, taraftar ve fonksiyonel isimleri ile de ifade edilmişlerdir.

Sosyal katılım, bir örgüt içinde rekabet temelli olmayan ilişkiler kurmayı ifade eden bir kavramdır. Bu yaklaşım, örgüt üyelerinin işbirliği ve destek üzerinde odaklanmasını içerir. Diğer bir deyişle, sosyal katılım örgüt içinde dayanışma ve işbirliği odaklı bir ilişki ağı kurma çabasını temsil eder.

Taraftar katılımı ise, örgüt üyelerinin rekabetçi ilişkileri içeren bir yaklaşımı ifade eder. Bu tür katılım, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve aralarındaki rekabetçi dinamikler nedeniyle etik değerlere aykırı davranışları belirleyip rapor etmelerini içerir.

Fonksiyonel katılım, bireyin kendi davranışlarına odaklanarak örgütün etkinliğine doğrudan katkıda bulunmasını ifade eder. Bu tür katılımı, bireysel

yetenekler ve beceriler öne çıkarken, kişi öncelikle kendi sorumluluklarını yerine getirerek örgütün hedeflerine katkıda bulunmaya odaklanır.

**Tablo 7**

*ÖVD Boyutlarına İlişkin Sınıflandırmaların Karşılaştırılması*

<b>Organ'ın Sınıflandırması</b>	<b>Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın Sınıflandırması</b>	<b>Van Dyne, Graham ve Dienesch'in Sınıflandırması</b>
Özgecilik/Diğergâmlık ( <i>Altruism</i> )	Yardımseverlik ( <i>Helping Behavior</i> )	Sadakat
Yüksek Görev Bilinci ( <i>Conscientiousness- Generalized Compliance</i> )	Örgütsel Uyum ( <i>Organizational Compliance</i> )	İtaat
Centilmenlik ( <i>Sportsmanship</i> )	Centilmenlik ( <i>Sportsmanship</i> )	Katılım
Üyelik Erdemi ( <i>Civic Virtue</i> )	Üyelik Erdemi ( <i>Civic Virtue</i> )	
Nezaketen Bilgilendirme ( <i>Courtesy</i> )	Örgütsel Sadakât ( <i>Organizational Loyalty</i> )	
	Bireysel İnisiyatif ( <i>Individual Initiative</i> )	
	Kendini Geliştirme ( <i>Self Development</i> )	

Not: Organ, 1988, Podsakoff vd., 2000 ve Van Dyne vd., 1994 kaynaklarından uyarlanmıştır.

### 1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarına İlişkin Çalışmalar

Van Dyne, Cummings ve McLean (1995: 215-285) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki mevcut tanımlamalar yeniden ele alınarak açıklama yapmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının esas olarak yeni çalışanlar tarafından sergilenen bir davranış olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların resmi iş sorumluluklarından öteye geçerek yardımseverlik, paylaşma ve işbirliği gibi

davranışlara önem verdikleri ve bu şekilde pozitif bir vatandaşlık davranışını benimsedikleri görülmektedir.

Farh, Earley ve Lin (1997: 421-444), Çin toplumuna yönelik yürüttükleri çalışma ile yerel bir örgütsel vatandaşlık ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin Batı kültürüne yönelik olarak geliştirilmiş örgütsel vatandaşlık ölçeğine benzeyen ve ondan farklılaşan yanları bulunmaktadır. Farh ve ekibinin iş yerinde örgütsel vatandaşlık davranışını ele aldığı çalışmada beş farklı boyut öne çıkmaktadır. Bu boyutlar; işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olarak sıralanabilir. Bu araştırma işletmenin kimlik oluşumunu anlamak adına değerli bir bakış açısı sunmaktadır. İşletme ile özdeşleşme, sadece sivil erdemleri değil, aynı zamanda işletme dışındaki paydaşlara yönelik olumlu bir imaj oluşturma, işletmenin itibarını koruma ve gelişim için öneriler sunma gibi unsurları da içermektedir. Ancak, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma boyutları, Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından farklılık arz etmektedir. Bu durum, Çin toplumunun köklerine ve Doğu kültürüne dayalı özelliklerinden kaynaklanabilir. Çalışanlar arası uyum sağlama, çalışanın kişisel güç ve kazanç hırsını kontrol altında tutarak örgüte ve diğer çalışanlara zarar vermekten kaçınma eğilimini yansıtmaktadır. İşletme kaynaklarını koruma boyutu ise, çalışanın örgütün kaynaklarını suiistimal edecek olumsuz davranışlardan kaçınma isteğine ilişkindir.

Blakely, Srivastava ve Moorman (2005: 103-117) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kültürel boyutlara odaklanarak, kültürel farklılıkların rol tanımlamaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını kendi işinin bir parçası olarak görmesini açıklamaya yardımcı olacak potansiyel ilişkilere odaklanmıştır. Araştırmacılar, kültürel farklılıklar ve iş tanımlamaları arasında bir ilişki keşfetmişler ve bu, Çinli yöneticilerin Amerikalı yöneticilere kıyasla kendi işlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri şeklinde yorumlanmıştır.

#### 1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bileşenleri

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 513-563), örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açan temel bileşenleri dört ana başlık altında incelemektedirler. Bu bileşenler, örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılması ve açıklanabilmesini sağlayan etkenlerdir. Yazarlar bu dördlüyü, şu şekilde ifade etmektedirler:

- 1) Çalışanın özellikleri
- 2) İşin özellikleri
- 3) Örgütsel özellikler
- 4) Liderlik davranışları

Organ ve Ryan, çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve lider desteğine ilişkin algılamalarının altında "moral" faktörünün yattığını savunmaktadırlar. Bahsi geçen kavramların tamamı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğru yönlü bağlantısı belirlenen kavramlar oldukları için, çalışanın duygusal moral durumunun, örgütsel vatandaşlık davranışını da doğrudan etkileyeceği açıktır (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

Moral faktörünün yanı sıra, "anlaşılabilirlik", "vicdanlılık", "olumlu ve olumsuz duygusallık" gibi kişilik faktörlerinin de insanları, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili belirli eğilimlere hazırlayacağı iddia edilmektedir. Söz konusu algı da, bireyin ortaya koyabileceği ekstra rol davranışlarının önüne açabilir ya da engel koyabilir etkiye sahiptir. Dolayısıyla kişilik faktörleri örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

Ayrıca, "rol belirsizliği" ve "rol çatışması"nın, özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla belirgin bir şekilde ters yönlü ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, kişilik özellikleri arasında yer alan "ödüllere kayıtsızlık" unsuru, örgütsel vatandaşlık davranışıyla (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemle birlikte) belirgin ve ters yönlü bir ilişki sergilemektedir. Ayrıca, yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacının

ÖVD'nin herhangi bir boyutuyla sürekli ve güçlü bir ilişkisi belirlenememiştir. (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

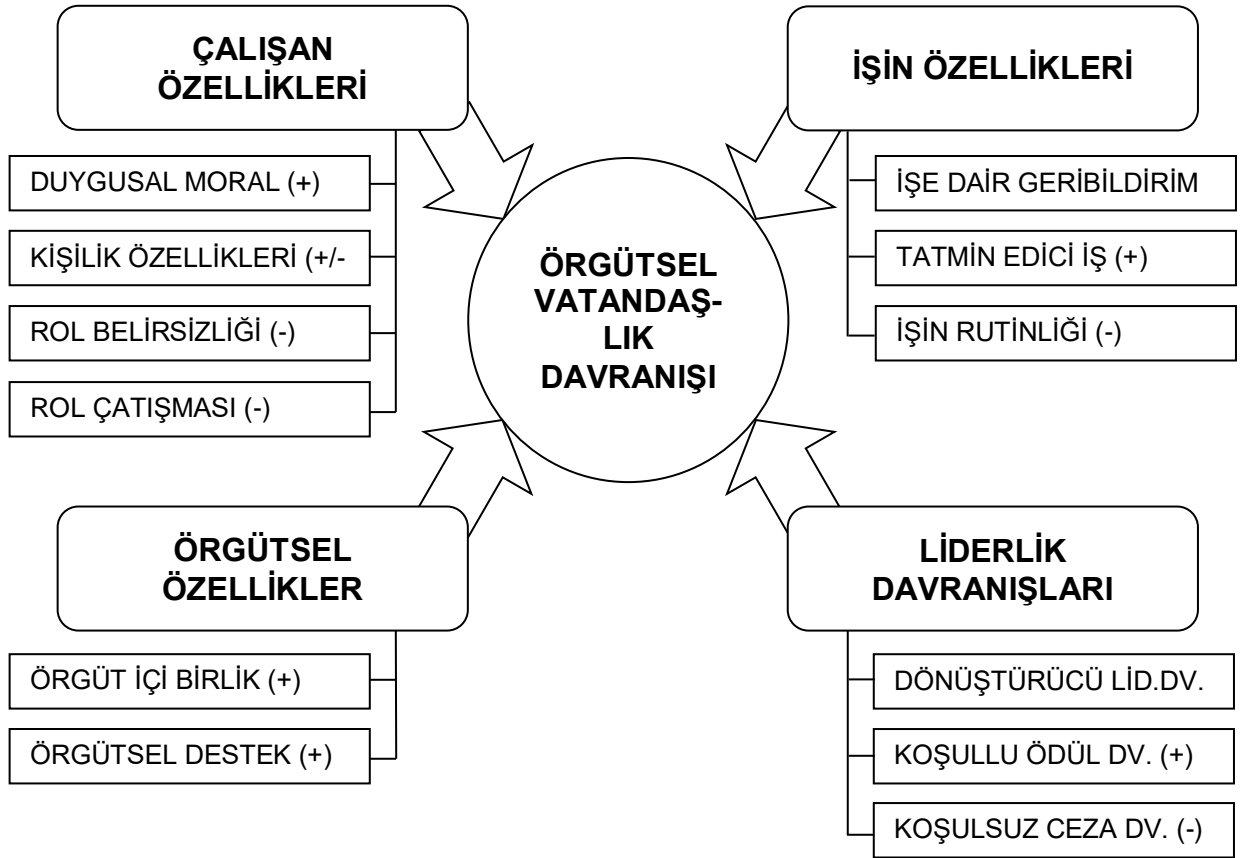
Podsakoff ve arkadaşları, çalışan özellikleri dışındaki üç kategoriyle ilgili olarak aşağıdaki önermelerde bulunmaktadır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri olduğu belirlenen iş özellikleri arasında, "işle ilgili geribildirim" ve "özü itibariyle tatmin edici iş" değişkenleri ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, "işin rutinliği" değişkeni ile ÖVD arasında ters yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir.
- Yapılan analizlerde, "örgütsel biçimselleştirme", "örgütsel esneklik" ve "uzman danışman desteği" gibi örgütün özelliklerini değerlendiren değişkenlerin ÖVD ile sürekli bir ilişkisi bulunmasa da, "örgüt içi birlik" değişkeninin beş ÖVD boyutuyla önemli bir ilişkisi olduğu ve aynı şekilde "örgütsel destek algılaması"nın da çalışanların özgeciliğiyle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.
- Lider davranışları kategorisi üzerinde yapılan incelemede, dönüşümsel lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve beş ÖVD boyutu ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ancak, koşulsuz ceza davranışının bu beş boyutla ters yönlü ve önemli bir ilişki içinde olduğu görülmüştür.



#### Şekil 4

Podsakoff ve Arkadaşlarına göre, ÖVD'nin Bileşenleri



Not: Podsakoff vd., 2000 kaynağından uyarlanmıştır.

### 1.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğer Bazı Kavramlarla İlişisini İnceleyen Araştırmalar

Son yıllarda oldukça ilgi çeken bir konu olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile birçok önemli kavram arasındaki ilişkiler, araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, liderlik ve iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri araştırılan kavramların başlıcalarıdır.

Liderlerin kişisel özellikleri ve davranışları, çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan bir araştırmada, 280 yönetici ve 955 ast üzerinde yapılan bir çalışma ile liderlerin kişisel özellikleri ile astların onlara karşı karizmatik algılamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kişisel değerlerinin, astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Sosik, 2005: 221-244).

Bunun yanında, Schappe (1998: 277-290), örgütsel vatandaşlık davranışının; iş tatmini, bağlılık, adalet algılamalarıyla ilişkilerine yönelik yaptığı çalışmanın sonucunda en büyük ilişkinin, bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olduğunu tespit etmiştir.

1993 yılında Tansky'nin yaptığı kapsamlı çalışma, adalet kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmada büyük bir adım atmıştır (Tansky, 1993: 195-207). Bu çalışmada, özgecilik ve vicdan sahibi olmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Moorman'ın (1991: 845-855) araştırmasına göre, işlemsel adalet ve dağıtılan adalet birbirinden farklı olarak değerlendirildiğinde, işlemsel adalet vatandaşlık davranışının çeşitli boyutlarını etkileme potansiyeline sahiptir. İşlemsel adalet, bireylerin kurumsal süreçlerin adil bir şekilde yönetildiğine inandıklarında, daha fazla güven duymalarını ve daha olumlu vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlar. Öte yandan, dağıtılan adalet ise bireylere kaynakların eşit veya adil bir şekilde dağıtıldığını hissettirmez ve dolayısıyla vatandaşlık davranışlarını etkilemede işlemsel adaletle kıyasla daha az etkilidir.

Bu nedenle, işlemsel adalet çalışma ortamındaki verimliliği artırabilirken, dağıtılan adalet ise bu konuda aynı başarıyı elde edememektedir.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996: 259-298) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sonuçlara göre, bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında anlamlı ve pozitif olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Farh, Earley ve Lin (1997: 421-444) tarafından Tayvan'da yapılan araştırmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmacılar, geleneklere bağlılık, modernlik ve cinsiyet unsurlarını da dikkate alarak bu ilişkiyi analiz etmişlerdir. Sonuçlar göstermektedir ki, daha az geleneksel ya da daha fazla modern bireyler için işlemsel adaletle paylaşımsal adalet arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu da vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, erkeklerde kadınlara kıyasla adalet ile ÖVD arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Kidwell, Mossholder ve Bennet (1997: 775-793) tarafından yapılan bir çalışmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın (ÖVD) çalışanların grup bağlılığı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışlarını teşvik eden olumlu çalışma tepkilerinin ana unsurlarıdır. Ayrıca yapılan çalışmalar, bireysel iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin farklı boyutlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu da göstermektedir.

Podsakoff ve arkadaşları tarafından 2019 yılında gerçekleştirdikleri (2019: 557-585) bir meta-analiz çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarını incelemektedir. Sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı, örgütsel bağlılık ve liderlik etkileşimi gibi çeşitli sonuçlarla pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Shin ve arkadaşları (2021: 249-269) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışını artırmada çalışanın iyi olma durumunun rolünü incelemektedir. Araştırma sonuçları, çalışanın iyi olma durumunun, algılanan örgütsel destek ve lider-üye ilişkisi aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı etkisi olduğunu göstermektedir.

Lee ve Allen de (2019: 1141-1167) bir meta-analiz çalışmasıyla literatüre katkı sunmuşlardır. Araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş yerinde sapma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmacılar, ÖVD ile iş yerinde sapma davranışları arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yani, ÖVD gösteren çalışanların daha az sapma davranışı sergilediği görülmüştür. Bu çalışma, iş yerinde etik ve disiplin konularının yönetimi açısından önemli bir perspektif sunmaktadır.

### **1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüte Katkıları**

Kaynaklarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir çok yönü üzerinde durulduğu gibi, iş ortamına etkilerinden de sıklıkla bahsedilmektedir. Genelde araştırmacı ve yazarlar, ÖVD'nin örgüt üzerinde olumlu etkisi konusunda hemfikirdirler. Farklı yazarlar, sağlanan bu katkılar açısından birbirinden farklı yönlerle dikkat çekmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için sağladığı önde gelen faydaların şunlar olduğu yaygın olarak düşünülmektedir (Schnake ve Dumler, 2003: 285):

- Örgütsel performansı güçlendirir.
- Hem çalışanların hem de sistemin verimliliğini artırır.
- Örgüt içi kaynakların daha doğru kullanımına yol açarak israfa engel olur.
- Örgüt içi işbirliğini yükseltir.
- Dış faktörlerdeki değişimler karşısında örgütü daha uyumlu hale getirir.

Podsakoff ve MacKenzie (1997: 138)'ye göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, şu şekillerde örgütsel başarıya katkıda bulunur:

- Çalışanların ve yöneticilerin üretkenliğini artırır.
- Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Birtakım düzenli gereksinimleri azaltarak sürdürülebilirliğe katkı sağlar.
- Çalışma grupları içerisinde işbirliği potansiyelini güçlendirir.
- Örgütün çalışan kalitesini ve insan kaynakları niteliklerinin potansiyelini yükseltir.
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlar.
- Değişime daha etkin bir şekilde uyum sağlanmasına yardımcı olur.

Borman ve Motowidlo (1993) ise çalışanlarda gözlenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün genel performansına olumlu katkı sağladığını öne sürmekte, bunun örgüt teknik altyapısına doğrudan etki oluşturmaya da örgütün sosyal ortamı üzerindeki etkisi dolayısıyla gerçekleştiğini açıklamaktadırlar. Bununla birlikte bir takım araştırmalarda da, örgütsel vatandaşlık davranışının 'işe özel' olmayıp bir çok farklı iş ortamında sergilenebildiği ve örgüt performansına olumlu etki sağladıkları ifade edilmektedir (Dunlop ve Lee, 2004: 67-80).

Organ ve Konovsky'nin iddiasına göre, çalışanlar iş saatlerinin üzerinde çalışıyorlarsa, örgütsel verimlilik artışı tamamen normaldir. Çalışanların birbirine yardım etmeleri, yenilikleri teşvik etmeleri ve işlerini doğru hızlı ve zamanında yapmaları, performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmalar ayrıca, sivil erdem ve gönüllülük davranışlarının performansın %17'sini oluşturduğunu ve bu üç boyutun toplamda %48 oranında performansa etkili olduğunu göstermektedir (Hill, 2002: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışının işletme yönetimi üzerinde de olumlu katkılar oluşturacağı açıktır. ÖVD'nin artması sonucu uyumlu ilişkilerin hakim olacağı bir örgüt yapısında, yöneticilerin çalışanlar arası çatışma ve problemlerin çözümü için daha az zaman harcamaları gerekecektir. Ayrıca sosyal faaliyetlerde kurumun gönüllü temsilcileri, yeni fikirlerin geliştirilmesi,

örgütü etkileyebilecek her türlü bilgilerin yönetime ulaştırılması, örgüt lehine tanıtlara katkı sağlamak ve aleyhteki iddialara karşı örgütü savunmak gibi örgütsel vatandaşlık davranışları da, yöneticinin işini kolaylaştıracak ve dolayısıyla yönetimin verimliliğini artıracak etkiye sahiptirler.

Özünde ÖVD, yardımlaşma ve gönüllülük değerlerini taşır. Sosyal değişim teorisi ise göstermektedir ki, insanlar arasındaki minnet duygusu, ihtiyaç duyulan desteğin yoğunluğuyla doğru orantılıdır. Bu nedenle, çalışanların zor zamanlarında birbirlerinden yardım alarak dayanışma içinde olmaları, yapıcı olmayan çatışmaların önlenmesine de katkı sağlamaktadır (Finkelstein, 2004: 383-385).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün içerisinde yaşadığı değişken çevreye uyumunu güçlendirmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 146).

ÖVD üzerine yazılan bilimsel çalışmalar ışığında aşağıdaki yorumları yapmak mümkündür:

- 1) Örgütsel vatandaşlık davranışları bir örgütte ne kadar yaygınlaşırsa, o örgütte verimlilik de o kadar yükselme eğilimine sahip olacaktır. Bu bakımdan, tüm örgütlerin örgütsel vatandaşlık hissini uyandırıcı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı stratejiler geliştirmeleri ve bunları uygulamaları, kendilerine katkı sağlayacaktır.
- 2) Örgütsel ortamlarda bireyin örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koyma isteğinin oluşması, sadece kendi kişisel özellikleri ya da motivasyona yatkınlığıyla ilgili değildir. Bireyin kişiliğinin yanı sıra, işin ve örgütün özellikleri ile liderinin/yöneticisinin davranışları da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etki sahibidir.
- 3) Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışının, sadece örgüt için faydalı olduğu düşünülemez. Bu sektörüne ve ülkesine katkı sağladığı gibi, bireyin iş tatmini ve kişisel hayatında hissettiği mutluluğu adına da faydalar sağlayacaktır. Bununla birlikte, literatürden mantık olarak bu sonuca ulaşılsa bile, bu boyutun aydınlatılacağı deneysel çalışmalara da ihtiyaç vardır.

- 4) Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin literatür, sürekli yeni çalışmalarla güncellenmekte ve böylece dinamizmini korumaktadır. Ancak bu alanda rakamları konuşuracak, örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerini daha nesnel verilerle ortaya koyabilecek çalışmaların çok fazla olmadığı görülmektedir.
- 5) Her ne kadar ÖVD için alt boyutlar tanımlanmış ve bunlar üzerinde de büyük ölçüde uzlaşıya varılmış görünse de, 'örgütsel vatandaşlık davranışı' kapsamına hangi davranışların girebileceği ve bunların da hangi durumlarda bu kapsama alınacağı daha net ve somut biçimde ifade edilmelidir. Bu konuda literatürün zenginleşmesi konunun daha iyi anlaşılmasına yol açacaktır.
- 6) İşletmeler için bireyin önemi yükselmeye devam ettikçe, örgütsel vatandaşlık davranışına atfedilecek önemin de yükselmeye devam edeceği şüphesizdir.

Yukarıda maddeler halinde sunulan sonuçlarla birlikte söylenebilir ki, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütte yol açabileceği değişimler öngörülemez çaptaki değişimlerdir. İnsan ve moral faktörleri devreye alınarak düşünülürse, örgüt yönetiminin bir dizi karar ve yaptırımlarla başaramayacağı hedefler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının elleriyle başarılabilir. Aynı şekilde insan kaynakları ekiplerinin bir dizi çabayla çözemeyecekleri çatışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının elleriyle daha gerçekleşmeden önlenebilir. Tüm bu gerekçeler, işletmeler için çalışanlarını birer 'örgütsel vatandaş' kılabilmenin kritik önemini ifade etmektedir.

Önceki iki bölümde ana iki kavramın incelenmesinden sonra, aşağıda bu çalışmanın temel değişkenlerinden bir diğeri olan proaktif kişilik konusunda bilgiler yer almaktadır:

### 1.3. PROAKTİF KİŞİLİK

Bireylerin iş hayatında başarılı olmaları ve çalıştıkları örgütlere değer katmaları, günümüzün rekabetçi iş dünyasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işverenler ve araştırmacılar, çalışanların hangi kişilik özelliklerinin, performanslarını artıran ve örgütlere katkıda bulunan bir çalışma kültürünü desteklediğini anlamaya yönelik çabalarını sürdürmektedir. Proaktif kişilik, son yıllarda bu bağlamda artan ilgi görmektedir.

Proaktif kişilik, bireylerin gelecekte oluşabilecek sorunları önceden fark etme, inisiyatif alarak yeni fırsatlar yaratma ve aktif olarak çözüm üretme yeteneklerini ifade eder. Bu kişilik özelliği, çalışanların kendilerini sadece rutin görevlerle sınırlamaktan ziyade, proaktif bir şekilde yeni fikirler ortaya koymalarını, sorunları çözmek için alternatif çözümler üretmelerini ve organizasyonun hedeflerine katkıda bulunmalarını teşvik eder.

Bu bölümde “Proaktif Kişilik” kavramı detaylı olarak ele alınmadan önce, kavramsal olarak “Kişilik”, Kişilik Psikolojisinin Alt Alanları ve Kişilikle İlgili Temel Yaklaşımlar incelenecektir.

#### 1.3.1. Kavramsal Olarak Kişilik

İnsan kişiliği ile ilgili bir tanım yapabilmek, karmaşık yapısı dolayısıyla, oldukça zordur. Kişilik hakkındaki ilk kitapların yazarları – Gordon Allport (1937) ve Henry Murray (1938) – da kişilik yönlerinin tamamını yeterince kapsayan, iç özellikleri, sosyal etkileri, aklın niteliklerini, bedeninin niteliklerini, başkaları ile ilişkileri ve içsel hedefleri içeren bir tanımın nasıl oluşturulacağı üzerine çalışmışlardır. Hatta bu karmaşıklıklardan dolayı kişilik hakkındaki bazı metinler resmi bir tanımı tamamen kapsamlarından çıkarmışlardır. Buna rağmen aşağıdaki tanım kişiliğin temel elementlerini barındırmaktadır: Kişilik; birey kapsamında organize edilmiş ve nispeten kalıcı ve bireyin ruhsal, fiziksel ve



sosyal çevresi ile etkileşimlerini etkileyen özelliklerin ve mekanizmaların bütünüdür (Larsen ve Buss, 2005: 4).

“Kişilik” (personality) kavramı, oyunlarda aktörler tarafından takılan maske için kullanılan, latince kökenli *persona* kelimesinden türemiştir. *Persona* kelimesi, çevremizdeki insanlara karşı takındığımız sosyal maskeye atıfta bulunmaktadır. Kavramın kökenine bakıldığında, kişiliğin diğer insanların görebildiği tarafları ile, dış ve görünen özelliklerle ilişkili bulunduğu sonucuna ulaşmak mümkündür (Schultz ve Schultz, 1998: 8).

Başka bir yaklaşımla “kişilik”, ‘insanın bireysel davranış ve deneyimlerinin ardında yatan sebepler toplamı’ olarak da tanımlanabilir. Kişilik psikologları bu ‘sebepler’ konusunda tamamen birleşmiş değillerdir. Üç temel soruya bir çok farklı cevap önermektedirler (Cloninger, 2004: 3):

İlki, kişiliğin nasıl tanımlanacağıdır. Kişilik tanımı, bir bireyin tanımlanma yollarını göz önünde bulundurur. Kişilik özelliklerini insanları birbirleriyle karşılaştırarak mı yoksa bir birey üzerinde çalışmak gibi bazı başka stratejiler kullanarak mı tanımlamak gerekir? Günlük dilde kullanılanın dışında hangi terimler insanları tanımlamak için kullanılmalıdır? Uzmanlar bu sorular etrafında düşünmüşlerdir.

İkinci temel soru, “kişilik dinamikleri nasıl anlaşılabilir?” sorusudur. İnsanlar hayat şartlarına nasıl uyum sağlarlar? Kültür ve kendi bilişsel süreçleri tarafından nasıl etkilenirler? Bu sorular da kişilik dinamiklerini anlamak içindir.

Kişilik teorisyenlerini meşgul eden temel sorulardan üçüncüsü ise şudur: ‘Kişilik gelişimi hakkında neler söylenebilir?’ Biyolojik faktörler, çocukluk deneyimleri ve ötesini nasıl yansıtır? Kişilik çocukluktan yetişkinliğe kadar bireyin yaşamı boyunca nasıl değişir?

Bazı teoriler bu temel sorulardan biri üzerinde diğerlerinden daha fazla durmuş olsa da her bir teori bu üç temel soruyu incelemiştir. Üstelik konular birbiriyle ilişkilidir; tüm teorilerin kişilik tarifleri kişilik dinamikleri ve gelişimi ile ilgili çıkarımlara sahiptir.

Kişilik psikolojisi, en temelde “*İnsan olmanın anlamı nedir?*” sorusunu sorar. Diğer bir deyişle “Bizler bireyler olarak nasıl eşsiziz? Benliğin yapısı nedir?” Kişilik psikologları bireylerin nasıl ya da neden bu şekilde hareket ettikleri hakkındaki bu büyü soruları sistematik gözlemler yoluyla cevaplarlar. Bu amaçla insanların düşüncelerine, duygularına ve davranışlarına odaklanırlar (Friedman ve Schustak, 2003: 2).

Kişilik tanımlarının anlaşılması üç farklı kavrama bağlıdır: Bireysel farklılıklar, davranışsal boyutlar ve kişisel özellikler. Bireysel farklılıklar insanların bir çok değişik yollarla birbirlerinden ayrıldıkları gözleme işaret eder. Kişilik çalışmasında, önemli farklılıklar genellikle *utangaç, nazik, anlamlı, sempatik, baskın vb.* gibi sıfatlara karşılık gelen içsel temelli psikolojik özellikleri (kişisel özellikleri) içerir. Her bir kişisel özellik, bir davranışsal boyutla eşleşir ve davranışın sürekliliğine göre anlam kazanır. Örneğin ‘girişkenlik’ bir kişisel özellik olarak güvensizlikle girişkenlik davranış boyutları arasında bir sıklık değeriyle tanımlanır. Bir kişisel özellik boyutu, bir davranışsal boyutun içsel temsili olarak görülebilir. Tüm yönler bir arada değerlendirildiğinde bir bireyin kişiliği, birçok davranışsal boyuta denk gelen dereceler grubudur ve herbir derece bir kişisel özelliğe eşittir (Allen, 2003: 1-2).

### 1.3.2. Kişilik Psikolojisinin Alt Alanları

Kişilik psikolojisi, insanları eşsiz olarak ‘kendileri’ yapan psikolojik güçlerin bilimsel olarak incelenmesi olarak tanımlanabilir. Kapsamlı olmak adına kişiliğin, bireyin karmaşık doğasının anlaşılmasında yardımcı olan sekiz anahtar yönünün olduğunu söylemek mümkündür. İlk olarak, birey anı anına farkında olmadığı bilinçaltı yönler tarafından etkilenmektedir. Örneğin, kişi başkalarına ebeveynlerine benzeme arzularının farkına varamadan ailelerinin onlara geçmişte söylediği ya da yaptığı şeyleri söyleyebilir ya da yapabilir. İkinci olarak birey bir kimlik ya da benlik hissi sağlayan ego güçleri tarafından etkilenir. Örneğin kişi çoğunlukla davranışlarında bir yeterlilik ve tutarlılık olması için çabalar. Üçüncüsü, bir insan eşsiz genetiği, fiziği, psikolojik ve sinirsel yapısıyla

biyolojik bir oluşumdur. Her birey eşsiz birer biyolojik sistemdir. Dördüncü yön, insanlar onları çevreleyen deneyimleri ve çevreleri tarafından belirlenir ve şekillendirilir. Yani, çevre bireyi belirli şekillerde karşılık vermesi için çalıştırır ve herkes çeşitli kültürlerle yetişir. Kim olduğumuz konusunda kültür anahtar bir yöndür. Beşincisi, insanlar etraflarındaki dünyayı aktif olarak yorumladıkları ve bu dünya hakkında düşündükleri bilişsel bir boyuta sahiptir. Farklı insanlar çevrelerindeki olayları farklı yollardan yorumlarlar. Altıncısı, bir birey kişisel özelliklerin, becerilerin ve eğilimlerin bir toplamıdır. Her bireyin özel yeteneklere ve eğilimlere sahip olduğu inkar edilemez. Yedincisi ise insanların hayatlarında onları yücelten ve varoluşlarının anlamını düşünmelerini sağlayan ruhsal bir boyutlarının olduğudur. Onlar mutluluk ve özgüncellemeyi aramaktadır. Sekizinci ve son yön, bireyin kendisi, insan ve belirli çevresi arasında süregelen bir etkileşimdir. Birlikte düşünüldüğünde bu sekiz yön bize kişiliğin anlaşılması ve tanımlanmasında yardım etmektedir (Friedman ve Schustak, 2003: 2-3).

Kişilik psikolojisi, bireylerin kişilik özelliklerini anlamak, açıklamak ve sınıflandırmakla ilgilendir. Bu alanda yapılan araştırmalar yaygın olarak şu konuları kapsar:

1) Kişilik özellikleri: Kişilik psikolojisi, bireylerin farklı kişilik özelliklerini tanımlamak ve açıklamak için çeşitli teoriler ve modeller sunar.

2) Kişilik gelişimi: Kişilik psikolojisi, bireylerin kişiliklerinin nasıl şekillendiğini ve değiştiğini araştırır. Bu alanda, çocukluk döneminden yetişkinliğe kadar olan süreçleri inceleyerek, genetik, çevresel ve sosyal etmenlerin kişilik gelişimine etkisini anlamaya çalışır.

3) Kişilik testleri ve ölçüm araçları: Kişilik psikolojisi, kişilik özelliklerini objektif ve güvenilir bir şekilde ölçmek için çeşitli testler ve ölçüm araçları geliştirir. Bu araçlar, bireylerin kişilik özelliklerini değerlendirmek ve kişilik profillerini ortaya çıkarmak için kullanılır.

4) Kişilik ve davranış ilişkisi: Kişilik psikolojisi, bireylerin kişilik özelliklerinin nasıl davranışlara yansıdığını ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini araştırır. Kişilik özellikleri, bireylerin tercihleri, tutumları ve eylemleri üzerinde önemli bir rol oynar.

5) Kişilik ve sağlık ilişkisi: Kişilik psikolojisi, kişilik özelliklerinin fiziksel ve psikolojik sağlık üzerindeki etkisini araştırır. Örneğin, stresle başa çıkma tarzı, kişilik özellikleriyle ilişkilendirilir ve sağlık üzerinde etkili olabilir. Ayrıca, kişilik özelliklerinin sağlık davranışları, hastalık riski ve iyileşme süreci üzerindeki etkileri de incelenir.

Kişilik psikolojisi, bireylerin kişilik özelliklerinin anlaşılması ve açıklanmasında önemli bir rol oynar. Bu alan, kişilik teorileri, ölçüm araçları ve davranışlar üzerindeki etkileri araştırarak, bireylerin kişiliklerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

Kişilik psikologları, farklı teorik bakış açıları kullanarak ve insanın çeşitli gerçeklerine odaklanarak farklı çalışma alanlarında faaliyet gösterirler. Bu yaklaşımların sonuçları bazen birbirleriyle çelişebilir gibi görünebilir. Her teorik bakış açısı, insan psikolojisinin kritik bir parçasına odaklanırken, hiçbiri tek başına tüm bir insanı tam anlamıyla açıklayamaz. Ancak bu farklı bakış açıları, kişilik hakkında daha derinlemesine ve kapsamlı bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olur. Bir filin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için, onu farklı açılardan incelemek gerektiği gibi, insan kişiliği de tüm boyutlarıyla anlaşılacak istendiğinde farklı teorik bakış açılarıyla ele alınmalıdır. Her bir bakış açısı insanın derinliklerine nüfuz ederek bütünsel bir kavrayış sağlar. Sadece tek bir bakış açısı ile değil, çeşitli teorilere dayanan yaklaşımlarla birleştirildiğinde gerçek kavrayışa ulaşmak mümkün olur (Larsen ve Buss, 2005: 14-15).

### **1.3.3. Kişilikle İlgili Temel Yaklaşımlar**

### **Psikoanalitik Yaklaşım**

Psikoanalitik bakış açısı, psikoloji alanı dışındaki kesimlerde de en çok bilinen yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. Psikolojide sabit taraftarları ve güçlü muhalifleri bulunmaktadır. Psikoanalitik bakış açısının ana fikri bilinçaltıdır. Bu kavram, basitçe, insanların davranışlarının en önemli belirleyicilerinin farkında olmadıklarını ifade etmektedir. Kendini anlama sınırlı ve çoğunlukla yanıltır (Cloninger, 2004: 23).

Kişiliği açıklamaya dönük yaklaşımlardan “psikoanalitik yaklaşım”, Sigmund Freud (1850-1939) tarafından ortaya konan düşünceleri referans almaktadır. Freud, insan davranışlarının bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı şeklinde 3 temel kaynağı olduğunu savunmuştur. Ona göre her davranış, bu üç alandan birinden doğar (Schultz ve Schultz, 1998: 47).

*Bilinç*, çevredeki varlık ve olayları süzgeçten geçirme ve ayırt etme durumu olarak “farkında olunan” yaşantıların alanıdır. Neden-sonuç ilişkileri ve mantık ekseninde algılar.

*Bilinçaltı*, bilinçsiz olarak depolanan duygu, istek ve arzuların alanıdır. Davranışların çoğunluğu bilinçaltından etkilense de bireyler genellikle bu etkinin farkında olmazlar. Bilinçaltı ‘duygusal eşleşmelerle’ öğrenir.

*Bilinçdışı* ise, Freud’a göre biyolojik ve kalıtsal dürtülerin alanıdır. Bu dürtüler iradî olmadan günlük davranışlara kendilerini yansıtırlar.

Psikoanalitik yaklaşımı savunanlara göre kişilik her 3 davranış kaynağından da beslenir ve temelde 3 bölümden oluşur. Kişiliğin 3 bileşeni, id, ego ve süper-ego’dur. İd dürtülerin, ego dengenin, süper-ego ise vicdanın merkezidir (Burger, 2010: 45).

Kişiliğin bir yönü olduğu savunulan “*id*”, doğuştan gelir ve kişiliğin temel motivasyon kaynağıdır. Haz ilkesine göre çalışır ve isteğinin kontrolsüz ve sınırsızca hemen yerine getirilmesini ister. Sakladığı dürtülerin odağında ‘cinsellik’ vardır.

Diğer bir alt-boyut olduğu düşünölen “*süper-ego*” ise değerlerin, kuralların ve idealize edilmiş davranışların içsel temsilcisidir. Kişiliğın ahlakî ve vicdanî yönüdür. İd’den gelen dürtülerin kontrolünü ve idealize edilmiş olana yönlendirilmesini sağlar.

Kişiliğın üçüncü bileşeni olan “*ego*” ise, “id”in kontrolsüz istekleri ile “*süper-ego*”nun idealize edilmiş kuralları arasında dengeyi sağlamaya çalışan ‘benlik’ gücüdür. Kişilik üçlüsünün irade edip karar vereni “*ego*”dur.

Tüm psikoanalitik yaklaşımlar bir dinamik bilinçdışılık kavramını muhafaza eder. Kişinin dürtüleri ve enerjileri vardır ve bu davranışları ve deneyimleri etkileyebilir. Farklı psikoanalitik teoriler bilinçaltını farklı biçimlerde tanımlar. Sigmund Freud bilinçaltının, bilinçli kişilikte kabul göremeyecek cinsel ve saldırgan isteklerden oluştuğunu öne sürmüştür. Carl Jung için bilinçaltı esasında cinsel değildir ve ruhsal içerikli daha genel dürtülerden oluşmaktadır. Melanie Klein (1946) ve Harry Stack Sullivan’ın (1953) da içinde bulunduğu diğer kuramcılar ise bilinçaltını kendi ve diğer insanlar ile ilişkilerinde, özellikle bebeklerin karşılaştıkları ilk ‘diğer’ olan anne hakkındaki ilkel görüşler olarak tanımlamışlardır (Cloninger, 2004: 23).

Bu farklılıklara rağmen psikoanalitik kuramı savunanlar belirli varsayımları paylaşmaktadırlar:

- 1) Kişilik güçlü bir biçimde bilinçdışı belirleyicilerden etkilenir.
- 2) Bilinçdışılık dinamik ya da dürtüseldir ve bilinçdışılığın diğer yönleri ve bilinçsizlik ile çelişir.
- 3) Bilinçaltı ilk deneyimlerden oluşur.

Freud’un kuramı, varsayımlarının ispat edilemez ve ölçülemez olduğu gerekçesiyle eleştirilirken, modern kişilik kuramları genellikle onun düşüncelerinden uzaklaşmıştır. Psikoanaliz; psikoterapi bağlamından gelmektedir ve bu bağlamda gelişmeye devam etmektedir. Bu çıkarımların genellikle dış kaynaklı kanıtlar ile desteklenememesi, bilim çevrelerinin itirazlarının odağı olmaktadır (Burger, 2010: 56).

Psikoanalistler genellikle kişilik bozukluklarının özellikle bilinçdışı süreçlerde nesnel araçlar tarafından ölçülebileceği konusunda şüphe duymaktadırlar. Resmi ölçüm kullanıldığında psikoanalistler sıklıkla projektif teknik kullanırlar. Projektif teknikler deneklere mürekkep lekeleri gibi belirsiz uyarıcılar sunarlar ve hastalara burada ne gördüklerini sorarlar. Bu tarz teknikler anketlerden daha az güvenilir olmasına rağmen savunucuları onların bilinçli hallerden daha derin güdülere ulaşım sağladığını iddia etmektedirler (Cloninger, 2004: 24).

Yaklaşımaya yöneltilen eleştiriler şu görüşlere dayanmaktadır: Eğer bir kişi irade ile hareket ederse burada bilinçlilik olduğu varsayılır, eğer bir gelişigüzellik var ise bu davranışın bilinçaltı tarafından ortaya çıkarıldığı söylenir. Bilimsel olarak bir teori eğer ortada tutarlı bir gözlem yoksa test edilemez ve kanıtlanabilir değildir. Muhtemel her gözlemi açıklayarak psikoanaliz onun bilimsel statüsünü zayıflatmaktadır. Psikoanalitik yaklaşım, kendisinin teorik yapılarının işleyişsel tanımlarını açıkça belirtmemiştir. Çünkü bu işleyişsel tanımlar belirsizdir, deneysel gözlemler bir kerede açıkça belirtilebilecek şekilde teorik yapılarla eşleşmemektedir. Aksine sezgiler (klinik sezgi) bu eşleşmeyi yapmaktadır. Bu durum da yıllardır psikoanalitik teoriye karşı bir çok eleştirinin yapılmasına neden olmuştur (Cloninger, 2004: 24).

### **Analitik Yaklaşım**

İsviçreli psikiyatr Carl Gustav Jung (1875-1961), Freud'un bir kısım görüşlerini benimsemekle birlikte bir takım görüşlerini de reddetmiş ve kişiliğe dair kendi anlayışını geliştirmiştir. Psikoanalitik yaklaşımda savunulduğu gibi cinsel dürtüyü temel dürtü olarak görmemiş, diğer dürtülerin de kişilik ve davranış oluşumunda etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Jung'a göre kişilik, bilinç ve bilinçaltından oluşmaktadır. Bilinçaltının, bilincin kapsamındaki "ben" etrafında dört temel işlevi vardır. Bu işlevler duygu, sezgi, düşünce ve duyum şeklinde sıralanır. Duyum, nesnelere algılamayla ilgili bir olgudur; sezgi ise nesnenin öncesinde ve sonrasında olan olayları sezmeyle ilgilidir. Düşünce mantık yürütmeye ilişkin olarak duygu değer yüklemesiyle

bağlantılıdır. Bu işlevler arasında karşıtlıklar bulunmaktadır ve birbirleriyle farklılık göstermektedirler. Bireysel farklılıklar, bir başka deyişle kişilik yapıları, yukarıda açıklanan dört ana benlik işlevi arasındaki denge farklarına dayanır (Schultz ve Schultz, 1998: 89-95).

İçedönük (introvert) ve dışadönük (extrovert) kavramlarını ilk kez kullanan kişi de Jung'tur. İçedönük tip, kendi iç dünyasına odaklanan ve dış etkileri reddeden bir yapıya sahiptir. Uyarıcıları genellikle içinden alır. Öte yandan, dışadönük tip ise gereksinim duyduğunda dış dünyaya yönelir ve uyarıcıları çevreden alır. Carl Jung'a göre, sağlıklı bir yaşam sürdürebilmek için bu iki yönlü dengeyi korumak önemlidir. Kişilik sorunları genellikle içedönüklük ile dışadönüklük arasındaki denge eksikliğinden kaynaklanır (Burger, 2010: 102).

Freud gibi Jung da kuramıyla birçok yönden eleştiri almıştır. Kuramda yetersizlikler ve çelişkiler olduğunu iddia edenler olduğu gibi, özellikle geliştirdiği kolektif bilinçaltı, arketip, persona gibi kavramları anlaşılabilir bulan araştırmacılar da olmuştur.

### **Neo-Analitik (Psikoanalitik-Sosyal) Yaklaşım**

Freud'un psikoanalitik teorisi birçok klinisyen ve kuramcının kişiliği dinamik açıdan düşünmesine neden olmuştur. Onların Freud'un teorisini yaymaları psikoanalitik teoride yeni gelişmelerin önünü açmıştır. Özellikle birçok kuramcı ego işlevinin üzerinde Freud'dan daha fazla durmuştur. Genel anlamda bu kuramcılar, bilinçaltı belleğin dürtüsü tarafından harekete geçmemek adına hazzı geciktirmede bireyin kapasitesini (iradesini) vurgulamışlardır (Friedman ve Schustak, 2006: 159).

Düşünceleri "Neo-Analitik yaklaşım" olarak tanımlanan uzmanlara göre, egonun rolü başka insanlar ile ilişkilerin uyarlanmasını da kapsar. Bu uzmanlardan Erikson (1950) ve Sullivan (1953) tarafından çocukluk dönemi, anne ile ilişkinin gelişimini vurgulamak için yeniden yorumlanmıştır. Örneğin bir bebeğin anneden süt emmesi Sigmund Freud tarafından şehvetli bir dürtü olarak görülmüştür. Aksine Alfred Adler ve ego psikologları bebeğin anne ile



'işbirliğine' vurguda bulunmuştur, her birinin diğerine ihtiyacı olduğunu iddia etmişlerdir Psikoanalitik sosyal gelenekteki kuramcılar aynı zamanda dikkatimizi bireyleri etkileyen kültürel etkenlere çekmektedir. Irk ve cinsiyet gibi sosyal kategoriler kişilik gelişimini ve refahı etkiler ve bu etkiler Freud'un ya da Jung'un teorilerinde ele alınmazlar. Psikoanalitik – sosyal kuramcılar psikoanalitik perspektifteki kuramcılar ile iki önemli noktada anlaşmaktadırlar: Bilinçaltı kişiliğin anlaşılmasında yararlı bir kavram ve çocukluk dönemi deneyimleri kişiliğin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Buna ek olarak psikoanalitik – sosyal perspektifteki kuramcılar belirli ayırıcı varsayımlara da sahiplerdir (Cloninger, 2004: 95-96):

- 1) Ego (kişilikteki adaptasyonel güç), Freud'un teorisindeki konumundan daha önemlidir.
- 2) Benlik duygusunun gelişimi betimlenmiştir.
- 3) Bireylerarası ilişkiler, kişinin ebeveynleri ile ilişkisinin ötesinde, kişiliğin önemli yönlerindedir.
- 4) Sosyal ve kültürel etkenler kişiliği önemli şekilde etkiler.

### **Hümanistik Yaklaşım**

Hümanist psikologlar ilk toplantılarını 1957'de düzenlemiş ve resmi olarak da 1961 yılında "Hümanist Psikoloji Topluluğu" olarak bilinen gruplarını kurarak organize olmuşlardır. İlk üyeleri arasında Gordon Allport, Erich Fromm, George Kelly, Abraham Maslow, Rollo May, Henry Murray ve Carl Rogers bulunuyordu. Hümanist bakış açısının diğerlerinden en temel ayırt edici özellikleri kişisel gelişimin değerine olan bağlılıklarıdır (Cloninger, 2004: 405-406):

- 1) Hümanist bakış açısı insan deneyiminin daha yüksek, gelişmiş ve sağlıklı yönlerine ve onların gelişmelerine odaklanır. Bunlar arasında maneviyat, üretken tasarım ve hoşgörü yer almaktadır.

- 2) Hümanist bakış açısı bireyin - duygusal deneyimler de dahil olmak üzere - öznel deneyimine önem verir. Bu bazen fenomenolojik yaklaşımlar olarak da adlandırılır.
- 3) Hümanist psikologlar geçmiş ve gelecek yerine bugüne vurgu yaparlar.
- 4) Hümanistler her bireyin kendi hayat sonuçlarından sorumlu olduğunu vurgularlar. Geçmişteki şartlar bugünü önceden belirlemezler. Bir kişinin kendini yansıtma kapasitesi sağlıklı seçimlerini artırır.
- 5) Hümanist bakış açısı insanların geliştiği çevrelerini değiştirerek bulgularını insanın şartlarını iyileştirmek için kullanmanın yollarını arar. Uygun şartlar sağlandığında bireylerin makul yönde gelişeceğini varsayar.

Erich Fromm (1900-1980), hümanist kişilik teorisyenleri arasında önemli bir konuma sahiptir ve kişiliğin doğuştan gelen bir yön olduğuna inanır. Ona göre, bu doğal eğilime "mizaç" adını verir. Aynı zamanda sosyal etkileşimler ve yaşantılar yoluyla şekillenen "karakter" yapısının da kişilik üzerinde büyük bir etkisi olduğunu açıklar. Kişilik, karakter ve mizacın dinamik bir uyumu olarak oluşur ve bireyin zihinsel ve duygusal faaliyetlerini yönlendirir.

Fromm'un kuramı, her insanın zgn kişisel karakterlerine sahip olduğu kadar, diğer insanlarla ortak yönleri de içeren bir "sosyal karaktere" sahip olduğunu savunur. Sosyal karakter, toplumun işlevlerini sürdürmek ve btnlğn devam ettirmek amacıyla gelişir. Fromm'un sunduğu bu kavram (sosyal karakter), Freud'un "süper-ego" kavramına benzerlik gösterir. Fromm'a göre kişilik eğilimleri nedenlidir ve değiştirilebilir (Schultz ve Schultz, 1998: 162-164).

Sosyoloji eğitimi almış olan Fromm, bireyi de toplumsal duruşuyla birlikte düşünmüş ve açıklamıştır. Ona göre, birey geliştikçe yalnızlaşır ve toplumdan soyutlanma tehlikesi yaşar. Bu yalnızlaşma bireyde kaygı uyandırır. Kaygıdan kurtulmak içinse sevgi, hakim olma, yok etme ve boyun eğme gibi uyum mekanizmaları kullanır. Fromm, bireyin karakterinin oluşumunda bu

'yalnızlaşma kaygısı' ve 'uyum mekanizmaları'nın önemli etkisi olduğunu savunmaktadır (Burger, 2010: 317).

Hümanist psikologlar bireysel farklılıkların ölçümü yerine süreç ve değişim ile daha fazla ilgilidirler. Davranışın ortaya çıktığı mekanizmalar yerine davranışların amaçlarını vurgulamaları bakımından hümanistler deterministlerin aksine (gelecek-odaklı) teleolojiktirler. Bu durum hümanizme bir takım eleştirilere yol açmaktadır. Hümanistler insanın içindeki 'kötülük meylini' göz ardı etmekle de eleştirilmişlerdir. Onlar insanın doğası gereği iyi olduğunu söylerler ve 'kötülük' kısmını açıklamak için de çevresel etkenleri delil gösterirler. Bazı eleştirilerde bu kendini gerçekleştirme fikrinin bencillik ve narsisizme neden olduğu öne sürülmektedir (Cloninger, 2004: 406).

### **Bireysel Psikoloji Yaklaşımı**

Freud ve Jung ile birlikte "Derinlik Psikolojisi"nin üç kurucusundan biri olarak kabul edilen Alfred Adler (1870-1937) ise, yaşam tarzı ve sosyal uyuma dayalı bir kuram geliştirmiştir. Ona göre kendi tercihleriyle belirlediği yaşam tarzı ve toplumsal değerlerle sağladığı uyum düzeyi, bireyin kişiliğine etki eden en önemli iki olgudur.

Adler, insan davranışlarının ve deneyimlerinin arkasında harekete geçirici bir gücün bulunduğunu savunur. Bu güç, potansiyellerimizi kullanma ve ideallerimize daha da yaklaşma arzusudur. Adler'in vurguladığı kavramlar arasında üstünlük, mükemmellik ve aşağılık duygusu yer alır. Freud'un görüşleri hazza ve bilinçdışına dayanırken, Adler'in görüşleri ise aşağılık ya da üstünlük duygusu üzerine odaklanır. İnsan davranışlarının çoğunluğu üzerinde aşağılık duygusunun etkisi olduğunu iddia eden Adler'e göre neredeyse tüm nevrozların temelinde aşağılık duygusu yatar (Schultz ve Schultz, 1998: 115).

Bir birey, yeteneksiz veya eksik olduğuna inandığında, bu inanç onun özsaygısını zedeleyerek aşağılık duygularının beslenmesine yol açar. Bu olumsuz düşünce kalıplarıyla dolu bir zihin hali, kişinin kendisiyle ilgili olumsuz duygular taşımasına neden olur. Sonuç olarak, bu birey kendisini yetersiz ve

güçsüz hissedebilir ve hayatın zorluklarıyla başa çıkmakta büyük bir zorluk yaşayabilir.

Adler'e göre hayatta karşılaşılan problemlere ilişkin algı, acılar, hayal kırıklıkları, endişeler, ayrılıklar, korkular, ümitsizlik, utangaçlık, gibi tüm duygusal durumlar, daima aşağılık duygusu ile ilişkilidir. Aşağılık kompleksi; hem heyecan nedeni, hem de hayatın gerekliliklerinden kaçış olarak kendini gösterir. Üstünlük kompleksi ise, ortalama bir insanın sahip olduklarından daha üstün olanakları ve kapasitesi olduğuna inanan bir kişinin davranışlarında ve karakter özelliğinde görülebilir (Burger, 2010: 97-98).

Adler'e göre bireysel yapıyı oluşturan en önemli psikolojik gerçek, kişiliğin birlik ve bütünlüğünün yanı sıra üstünlük eğilimi ve çabasıdır. İnsan davranışlarının önemli motivasyon kaynağı bu eğilimdir.

### **Bireysel Özellikler Yaklaşımı**

'Kişisel Özellikler' yaklaşımı, kişilikteki en temel sorulardan birine odaklanır: İnsanları nasıl tanımlarız? Kişiliğin temel birimleri nelerdir? İnsanlar tarih öncesinden beri birbirleri hakkında konuşmakta ya da birbirlerini etiketlemektedir. Bu gerçekten yola çıkan 'sözcüksel yaklaşım' dili sistematik olarak inceleyerek, genellikle sözlükteki kelimelerden başlayıp bir kişilik tanımına ulaşmaya çalışır (Schultz ve Schultz, 1998: 227). Buna rağmen günlük dil imalar ve nedensellik gibi inceliklerle doludur.

Bir 'kişisel özellik' kişiliğin temel bir ölçüsünü tanımlayan teorik bir yapıdır. Bu nedenle bilinenden daha geniş farklılıklar içermektedir. Özellikler kuramcıları bazı temel varsayımlar üzerinde anlaşmaktadırlar (Cloninger, 2004: 183):

- 1) Özellik yaklaşımları nitelikli bireysel farklılıkları vurgulamaktadır.
- 2) Özellik yaklaşımları testler ve genellikle özbildirim anketleri yoluyla bu özelliklerin ölçülmesi üzerinde dururlar.

Kişiliğin temel, geniş boyutlarını bulma teşebbüsü birçok araştırmacıyı motive etmiştir. Popüler modellerden biri (5FKA : 5 Faktör Kişilik Analizi) beş

temel etken sunar: dışadönüklük, yumuşak başlılık, duygusal tutarsızlık, öz-denetim ve gelişime açıklık. Başka bir yaklaşım (Myres Briggs Type Indicator : MBTI) beş yerine onaltı ölçüt belirlemiştir. Diğer yaklaşımlar ise farklı sayılarda etken (faktör) sunmuşlardır. Kişilik alanında 'temel boyutların' sayısı, ne kadar genel ya da özel boyutlar (kişisel özellikler) arandığına bağlıdır. Kişilik özellikleri ve faktör teorileri son yıllarda -davranışın biyolojik yapısını daha iyi algılayışımızla teorik bağlar kurarak- oldukça ilerleme göstermiştir. Bazı teoriler insanların içedönük ya da dışadönük, heyecanlı ya da sakin olmalarıyla nörotransmitter (sinir iletici) ağ yapıları arasındaki ilişkileri dahi incelemektedirler. Ayrıca özellikler yaklaşımı, pratik uygulamalar için de çok büyük değere sahiptir. Örneğin, mesleki ilgide kişisel özelliklerin ölçümü kimin hangi mesleğe uygun olduğunu, kariyerine başladığında kimin mutlu ve başarılı olabileceğini tahmin etmede yardımcı olarak kullanılmaktadır (Cloninger, 2004: 184).

### **Davranışsal Yaklaşım (Öğrenme Kuramı)**

Davranışçılık modern psikolojide en önemli bakış açılarından biridir. Radikal davranışçılık yalnızca gözlemlenebilen davranışların bilimsel bir teoriye dahil olması gerektiğini savunmaktadır. Kuram, bu yönüyle psikoanalitik yaklaşımlardan ayrılmaktadır ve insanların gerçekte 'ne yaptıkları' ve eylem sırasında hangi şartlarda olduğu ile ilgilenir (Burger, 2010: 341).

Bu yüzyılın başlarında, John Broadus Watson (1878 – 1958) kişiliğin çevre ile belirlendiğini öne sürmüştür. Kendisi çok alıntılanan bir sav ortaya atmıştır:

*“Bana iyi biçimlendirilmiş ve benim kendi özel dünyamda yetiştirmem için bir düzine sağlıklı bebek verin. Yeteneklerine, tutkularına, eğilimlerine, becerilerine veya atalarının ırkına bakmaksızın rastgele bir tanesini seçip; doktor, avukat, tacir ve hatta dilenci ya da hırsız, seçtiğim herhangi bir alanda uzman yapacağımı garanti ederim.”*

Watson genetik yeteneklerin üstesinden gelebilecek olan tecrübenin önemine vurgu yapmak için bu abartılı ifadeleri kullanmıştı. Watson'ın çevre ile üstesinden gelebileceğini söylediği yetenek, tutku, eğilim ve beceriler birçok

insanın kişilik ile kastettiği şeylerdir. Buna rağmen Watson kişiliği davranış bakımından tanımlamaktadır. Alışılmış davranışlar kişiliği oluşturur. Onlar yaşantılarla şekillendirilir ve geliştirilir. Kişilik değişimi, yaşamın başlarında alışkanlıklar şekillenirken daha hızlı olan öğrenme yolu ile meydana gelir. Watson kişilik incelemesinin önemli ölçüde bireyin gözlemine dayalı olduğuna inanır. Watson gözlemlenmesi gereken nedir sorusuna yanıt olarak eğitim, başarılar, psikolojik testler, eğlence aktiviteleri ve günlük hayattaki duygular şeklinde ifade edilebilecek farklı etkenler sıralamıştır. Davranışsal yaklaşım kişilik hakkında farklı varsayımlarda bulunmuştur (Cloninger, 2004: 283-284):

- 1) Kişilik davranış bakımından tanımlanır. Kişiliği oluşturan şey insanın yaptıklarıdır.
- 2) Davranış (dolayısıyla kişilik) çevredeki dış faktörler, özellikle pekiştirmeler ve ayırt edici uyarıcılar tarafından belirlenir.
- 3) Davranışsalcılık, sosyal değişiklikler de dahil olmak üzere çevre şartlarını değiştirerek insanları iyi yönde etkilemenin mümkün olduğunu iddia etmektedir.
- 4) Davranışsalcılık değişimin bir insanın hayatı vasıtasıyla meydana gelebileceğini ileri sürer.
- 5) Davranışsalcılık birey olarak insanı inceler (idiyografik yaklaşım). Bir insanı etkileyen faktörlerin başka bir insan üzerinde de aynı etkiyi yapacağını kabul etmez.

Her bir insan bir bakımdan farklı öğrenme şartları ile farklı çevrelerde yetişmiştir. Kaçınılmaz surette farklı davranışlar öğrenilir. Kişilik bir yaşam boyunca davranışın kapsamlı dağarcığı üzerine inşa edilen davranışlardan oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar kişisel özelliklerle bağlantılı bir kategoride davranışın sıklığını sayarak bu davranışsal vurguyu kişilik analizine dahil etmektedir. Buna 'hareket sıklığı' yaklaşımı denmektedir. Davranışsal yaklaşım yalnızca deneyimin gözlemlenen davranışta ortaya çıktığı ölçüde öznel deneyimleri dikkate alır (Schultz ve Schultz, 1998: 370).

Davranışçılar insan hareketlerinin bireyin içinden gelen güçler ile değil dış etkenler tarafından belirlendiğini savunurlar. Bu varsayım, davranışçılar ve özellikle Skinner ile insanların hareketlerini seçmekte özgür olduğunu iddia

eden hümanistler arasında uzun süren bir tartışmaya yol açmıştır. Skinner bireyin davranışlarının nedenlerini arayan davranışçılığın bilimsel bir devrim niteliği taşıdığını ifade etmiştir. Buna rağmen davranışsal yaklaşımın kendisi bilim dışından kaynaklanan düşüncelerin etkisinden kurtulmuş değildir. Davranışçılık genellikle modern düşüncenin bir parçası olan problemlerin teknoloji ile çözülebilirliği, nedenlerin duygulara baskın gelmesi, ahlakın göreceliliği ve dünyanın geliştirilebilir olması şeklinde örneklendirilebilecek temalar içermektedir (Cloninger, 2004: 284).

### **Bilişsel (Kognitif) Yaklaşım**

“Bilişsel-sosyal öğrenme” bakış açısı teorik olarak dilin önemi ve sosyal çevre şeklinde ifade edilebilecek iki temele dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre insanların dikkat gerektirmeyen davranışları yeterli bir kişilik modeli sağlayamazlar. Duyguların yalnızca psikolojik yönlerinin incelenmesi, insanların korktuklarında, kızdıklarında ya da herhangi bir duygu yüklenmesi anında ne düşündükleri göz ardı edilerek, insan kişiliğinin tamamen anlaşılmasına olanak vermez (Schultz ve Schultz, 1998: 331).

Bilişsel psikoloji zihinsel süreçler ve onların davranışlar üzerindeki etkisi üzerinde çalışır. Bilişsel davranışsal bakış açısını benimseyen kuramcılar daha önce bahsedilen davranışçılar ile bazı önemli varsayımları paylaşmaktadırlar. Onlar kişiliğin çevre ile etkileşim sonucu oluştuğunu iddia eder ve davranışın geniş kapsamda çevre ve duruma özgü bir biçimde belirlendiğine katılırlar. Buna ek olarak bilişsel davranışsal bakış açısının farklı vurguları vardır (Cloninger, 2004: 345-346):

- 1) Bu kuramcılar zihinsel süreci davranışsal yaklaşımca tartışılanlardan daha detaylı incelemektedir.
- 2) Bu kuramcılar insanların kendileri ve çevrelerindeki insanlar hakkında düşündükleri bakımından birbirlerinden ayrıldıklarını ve bu bilişlerin kişilik farklılıklarını anlamada anahtar değişken olduğunu varsaymaktadır.

3) Bu kuramcılar bilişsel değişikliğin kişilik değişikliğinin anahtarı olduğunu ileri sürmektedirler.

Kişiliği anlamlandırmada bilişsel yaklaşımı savunanlar, davranış-durum-duygu üçlüsü arasında birbirinden etkilenen ilişkiler olduğu görüşündedirler. Bu görüşe göre, insan davranışları çevresel ve bireysel 'durumlar' üzerinde, 'durumlar' ise bilişsel-duygusal etki sistemi üzerinde etkilidir. Bu sistem ise yine, yeni oluşacak davranışa geri-besleme sağlar. Bir başka anlatımla, insan davranışını oluşturmadan durumlarla ilgili bir bilişsel-duygusal etki süreci yaşar. Bu süreçte durum algılanır, tanımlanır, beklentiler çerçevesinde değerlendirilir. Bu süzgeç, durum ile davranış arasında yaşanır. Bundan sonra oluşan her davranış da başka bir durumla ilgili yeni bilişsel süreçlere neden olur (Burger, 2010: 416).

Saf teorik ilgilerinin yanı sıra bilişsel yaklaşımlar yeni terapi stratejilerine ve terapilerde farklı araştırma metodlarının kullanılmasına önderlik etmiştir. Davranışsal yaklaşımlar öncelikle tekil özne araştırma modellerini kullanmışlardır. Ancak bilişsel modern yaklaşım evrensel özellikteki yapıları kabul etmektedir. Durumların önemli etkilerinin olduğunun farkına vararak sorularını durumlara ya da davranış ve düşüncelerin alanlarına odaklamışlardır. Buna ek olarak bu bakış açısındaki kuramcılar modellemeyi de davranış etkilemenin planlı bir metodu olarak vurgulamaktadırlar (Cloninger, 2004: 346).

#### **1.3.4. Proaktif Kişilik Kavramı**

Çalışma hayatında "proaktivite", bireysel ve kurumsal başarıyı sağlayabilmek adına kritik kavramlardan biri haline gelmiştir. Çağdaş iş yaşamının sıklıkla değişken çevresel şartları karşısında, her durumla sadece yöneticilerin mücadele etmeleri yerine çalışan bireylerin de inisiyatif alabilmesi, fırsatları görüp değerlendirebilmesi, çözüm gereken durumlarda çözümü irade edebilmesi, örgütler için de değerli kazanımlar doğuracaktır.

Üst yönetim ekiplerindeki sık değişiklikler, işten çıkarmalar ve teknolojik arızalar, modern kuruluşların ilerlemesini devamlı olarak tehdit eden dinamik



zorluklardır. Bu tür dinamik problemler için proaktif çözümler gerekli olduğundan, proaktivite araştırmalarına olan ilgi artmaya devam etmektedir (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010: 275).

Ayrıca yapılan araştırmalar, çalışma hayatında proaktivitenin kariyer başarısı, iş doyumunu, yenilik geliştirme (inovasyon) ve ekip çalışmasında verimlilik üzerinde de olumlu etkilerini ortaya koymuştur (Kim, Hon ve Crant, 2009: 93).

İnsan davranışları hem iç kontrollü hem de dış etkilere açık şekilde oluşur. Durumlar, bireylerin çabalarının sonuçları olduğu kadar bireylerin çevrelerinin de işlevleri olarak gerçekleşirler. İnsanlar, sadece “çevresel baskılara pasif olarak maruz kalan” değil, kendi çevrelerini de etkileyebilen özelliktedirler. Proaktif davranışın temel karakteristik özellikleri bu olguyla ilgilidir. İnsanlar, bilerek ve doğrudan, sosyal olan ve olmayan mevcut şartlarını değiştirebilir, girişimci ve stratejik yapılara da iyi bir şekilde uyum sağlayabilirler. Bundan dolayı, her ikisi de birbirini sürekli etkileyen çevre ve kişiler arasındaki ilişkide karşılıklı nedensel bağlantılar bulunmaktadır. Proaktivite araştırmalarıyla aslında, hangi kişilerin çevrelerini etkilemekte olduğu üzerinden, belirli süreçlerin deneysel çalışmaları yapılagelmektedir (Pitt, Ewing ve Berthon, 2002: 640).

Bateman ve Crant (1993), proaktif kişilik prototipini, nispeten, durumsal etkiler tarafından sınırlandırılmamış ve tepki gösteren, uyum sağlayan ve ‘daha çok çevre tarafından şekillenen pasif kişiliğe’ karşı çıkararak değişimi etkileyen tip olarak göstermektedirler. Bu bakış açısını, proaktif davranış yapısını ölçmek ve bireyler arasındaki yapıda sistematik değişkenliği ortaya çıkarmak amacıyla bir öz-bildirim aracı (Proaktif Kişilik Ölçeği) geliştirmek için de kullanmışlardır. Kendi araçlarıyla ölçüldüğü üzere, yüksek proaktif davranışa sahip bireylerin aktivitelerde, diğerlerine oranla daha büyük başarı sağlayabileceklerini varsaymaktadırlar, bu da, yeni kurumlar açmak, uzun vadedeki kurumsal sorunları çözmek için inisiyatif almak ve yeni pazar fırsatlarını tanımlamak gibi kasıtlı (amaçlı) yapısal değişimi temsil etmektedir.

Proaktivitenin yaşandığı iş ortamı, proaktif bireylerle sağlanabilir. Proaktif bireyler ise “proaktif kişilik” yapısına sahiptirler. Kişiliği tanımlayıcı yeni özelliklerden biri olan “proaktif” olma, proaktif davranışların bir bileşkesidir. En geniş anlamıyla proaktif kişilik; bireylerin, değişimi başlatmak ve çevrelerini etkilemek gibi, aktif rol yönelimlerine katılmaya karşı eğilimlerini ifade etmektedir. Proaktif kişilik ve davranışın ayırt edici özelliği, çalışmaya karşı pasif bir yaklaşımdan ziyade aktif bir yaklaşım taşımasıdır (Bateman ve Crant, 1993: 103). Proaktif kişiler ‘mesleki başarı olasılığını artıran çalışma koşullarını etkileyen, oluşturan ve seçen’ kişilerdir (Seibert, Kraimer, Crant, 2001: 847).

Thomas, Whitman ve Viswesvaran (2010), proaktif kişiliğe ilişkin çalışmaları inceleyerek kavrama daha bütünsel ve kapsayıcı bir bakış açısı kazandırabilmek adına ‘proaktif yapılar’ üzerine düşünmüşlerdir. Proaktif kişilik yapısını da tanımladıkları ‘dört proaktif yapı’dan biri olarak değerlendirmişlerdir. Onlara göre örgütlerde “proaktivite”yi oluşturan dört proaktif yapı şunlardır:

Proaktif Kişilik: Proaktif kişilik, bireylerin durumsal baskıları kontrol etmeleri ve aktif şekilde çevrelerindeki değişimi desteklemeleri için istikrarlı bir psikolojik eğilimi yansıtmaktadır.

Bireysel Girişkenlik: Bireysel girişkenlik, bireylerin özellikle kurumsal stratejiler ve hedeflerle uyumlu bir dizi proaktif davranışa katılımlarını yansıtır. Frese ve arkadaşlarına göre (1996: 38), bireysel girişkenliğin göstergeleri şunlardır: (1) Kuruluşun misyonuyla tutarlı olma; (2) İşe uzun süreli odaklanabilme; (3) Amaca yönelik ve eylem merkezli olma; (4) Engellere ve başarısızlıklara karşı direnç; (5) Kendiliğinden harekete geçebilme.

İfade: İfade, bireylerin değişim odaklılığını ve yapıcı düşüncelerini proaktif olarak tartışma eğilimlerini yansıtmaktadır. Daha net bir deyişle, ifade; 'yalnızca eleştirmek yerine gelişim amacıyla yapıcı sorgulamaların ortaya konmasını vurgulayan istemli davranış' olarak tanımlanabilir.

Sorumluluk Alma: Sorumluluk alma, kurumsal sistemler içindeki öğeleri yeniden yapılandırmak ve daha iyi hale dönüştürmek için yapılan bireysel çabaları yansıtmaktadır. Sorumluluk alma kesin ifadelerle ‘çalışmanın, kuruluş veya iş birimleri, (bireylerin) meslekleri açısından, nasıl yürütüldüğü konusunda

kurumsal anlamda işlevsel değişimleri etkilemek için çalışanlar tarafından gönüllü ve yapıcı çabalar' olarak tanımlanmıştır.

Proaktif davranış geniş ifadelerle tanımlanmakla birlikte, içeriğine ifade davranışı, sorumluluk alma, yaratıcılık, sosyal ağ kurma ve kariyer tabanlı girişimleri de alan ama onlarla sınırlı kalmayan geniş bir yapı çeşidine sahiptir. İfade ve sorumluluk alma davranışları, benzer ama birbirinden bağımsız, genel proaktif davranışın örneklerindedir. İfade davranışı, diğer insanlardan farklı düşündüğünde bile öneriler sunabilmek anlamına gelen 'mevcut durumu geliştirmeye yönelik değişim tabanlı yapıcı iletişim' olarak ifade edilirken, "sorumluluk alma" 'çalışanların işleri, çalışma birimleri ve kuruluşlarındaki çalışmaların nasıl yürütüldüğü konusunda kurumsal değişimi etkilemek amacıyla ortaya koyduğu gönüllü ve yapıcı çabaları' içerir (Fuller ve Marler, 2009: 331).

Kariyer başarısı açısından, potansiyel liderlik işaretleri taşıyan bazı proaktif davranış şekillerinin (ör: ifade davranışı, sorumluluk alma, yenilik) destekleyici rolüne rağmen, proaktif davranış daha çok sosyal sermayeyi (ör: ağ kurma) düzenlediği ya da daha iyi performansı kolaylaştırdığı düşünülen "rekabet hareketliliği" kavramıyla (*Contest Mobility Perspective*) yakın doğrultudadır (Fuller ve Marler, 2009: 331).

Crant (2000: 440), proaktif davranışı iki şekilde sınıflandırdığı bütünleştirici çerçevesinde şu ayrımı ortaya koyar: Proaktif davranışın geniş kategorilerini yansıtan genel eylemler (ör: statükoya karşı koymak, istenilen koşulları oluşturmak) ve sınırlı bir alanda meydana gelen bazı belirgin davranışları yakalayacak bağlamsal proaktif davranışlar (ör: kariyer yönetimi).

Proaktif olmak, koşulları, istenilen yönde ve daha iyiye doğru değiştirmektir. Proaktif davranış, bireyleri diğer insan kalabalıklarından ve kuruluşları da piyasanın geri kalanından ayırır. Proaktiflik, sadece beklenti içinde olmaktan çok, değişikliğe yol açmayı kapsamaktadır. Bu sadece, belirsiz bir geleceğe yönelik olan uyumluluk ve esnekliği kapsamaz. Proaktif olmak, işi geliştirmek için inisiyatif almaktır. Diğer yandan, proaktif olmayan davranış,

edilgen şekilde süreçleri izlemek ve değişime hiçbir katkı sağlamadan pasif bir şekilde uyum sağlamaktır (Bateman ve Crant, 1999: 63).

### **Proaktif Bireylerin Özellikleri**

Proaktif bireyler, durumsal zorlamalara karşı proaktif kişiliğe sahip olmayanlara göre daha rahattırlar ve fırsatları tanımlar, onları değerlendirir, inisiyatif alır ve anlamlı değişimler meydana gelene kadar kararlı bir şekilde bunu yapmaya devam ederler (Crant, 2000: 437).

Proaktif olarak iyi performans gösteren bireyler, hedeflerine ulaşmak için yoğun çaba gösterdikleri için, kişisel ve kurumsal başarıyı kolaylaştıran koşulları kendileri oluşturma eğilimindedirler (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010: 276).

Proaktif davranış literatüründe önemli bir konumu bulunan Bateman ve Crant, 1999 yılında yayınladıkları “Proaktif Davranış: Anlam, Etki ve Öneriler” başlıklı makalelerinde (1999: 64), proaktif olan ve olmayan bireyler arasındaki ayrımı şu şekilde ifade etmişlerdir:

*Proaktif bireyler*, sorumluluğu üstüne alır, yeni başlangıçlar yapar, yapıcı değişiklik meydana getirir, konuları doğrudan ele alır ve yapıcı yenilikler için çalışırlar. Proaktif insanlar çabalarında ısrarcı olurlar. Engellerden kaçmazlar, reddedilmeyi kabul etmezler, azla yetinmezler ve bir yenilgiden sonra “Neyse, en azından denedim” diyebilmiş olmakla tatmin olmazlar. Bu da tutum ve davranışlarına yansımaktadır.

*Proaktif olmayanlarsa*, sistemde devamlılık sağlar, (hatta) başarır, uygular, sorunlardan uzak durur ve mevcut durumu iyi yönetirler. Proaktif olmayan bireyler “kendilerini olayların akışına bırakır” ve her zaman olduğu gibi işi pasif bir şekilde yürütürler.

Yazarlar aynı makalelerinde, Kuzey Amerika, Orta Avrupa ve Güney Asya’dan, iş adamı ve şirket yöneticisi olarak görev yapan proaktif iş çevrelerinden oluşan bir örneklem ile görüştiklerini, daha önceki çalışmalarıyla

tutarlı biçimde, bu grupta da 7 temel proaktif kişilik özelliği gözlemlediklerini söylemişlerdir. Bunlar:

- 1) Değişim fırsatlarını araştırmak.
- 2) Etkili, değişim-merkezli hedefler belirlemek.
- 3) Sorunları öngörmek ve önlemek.
- 4) Farklı şeyler yapmak, ya da farklı bir şekilde yapmak.
- 5) Harekete geçmek.
- 6) Azimle (kararlılıkla) devam etmek.
- 7) Sonuç almak.

Proaktif kişiler sadece çalıştıkları ortamda değil aynı zamanda kendi iş hayatlarında da gelişim sağlayacak girişimlerde bulunurlar. Kariyer girişimi, kariyer planlaması, beceri geliştirme ve başkalarıyla müzakereyi de içeren değişik faaliyetlerde bulunurlar (Seibert ve ark., 2001: 856).

Proaktif kişilikli insanların, başarıya duydukları ihtiyaç ve öğrenmeye karşı istekleri sebebiyle kariyer gelişim faaliyetlerine (en azından bir bölümüne) dahil olacağı düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar, proaktivite düzeyi yüksek kişilerin daha yüksek düzeyde sorumluluk alma davranışında bulunmayacağını ancak proaktivite düzeyi düşük kişilerden daha fazla 'kariyer girişiminde' bulunacağını da savunmuşlardır (Fuller ve Marler, 2009: 331).

Proaktif kişilerin ayrıca 'bireylerin çalışma ve iş yaşamı konularında kendilerine yardımcı olabilecek potansiyele sahip diğer insanlarla ilişki kurmaya ve bu ilişkiyi geliştirmeye çalışmak' olarak ifade edilen sosyal ağ kurma uğraşlarının da olması beklenmektedir. Proaktif kişilikli insanların; bilgi ve kaynağa ulaşma, fırsatları saptama ve sosyal sermaye gibi sosyal çevrenin getirileri sebebiyle sosyal ağ kurma davranışına kalkıştığı düşünülür (Thompson, 2005: 1015).

### **Proaktif Kişilik ile İlgili Araştırmalar**

Parker (1998), bir cam üretim firması örneğini ele alarak, proaktif kişiliğin 'kurumsal gelişim girişimlerine katılım' ile olumlu ve önemli ölçüde ilgili olduğunu ortaya koymuştur.

Becherer ve Maurer (1999), proaktif eğilimin girişimci davranışlara etkisini araştırmıştır. 215 küçük şirket başkanından oluşan bir örneklemeden elde edilen sonuçlar, başkanların proaktiflik düzeylerinin önemli ölçüde üç tip girişimci davranışıyla ilgili olduğunu göstermektedir: işe başlama/başlamama kararı, yeni kurulumların sayısı ve mülkiyet türleri.

Seibert ve arkadaşları (2001), proaktif kişiliğin, ifade, yenilikçilik, politik bilgi ve mesleki inisiyatif gibi sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırdılar ve dolaylı olarak kişilerin mesleki sonuçlarını etkileyen proaktif kişiliğin, bütün değişkenleri önemli ölçüde etkilediğini ancak aynı şeyin ifade için geçerli olmadığını gördüler.

Thompson (2005), proaktif kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkinin yapısal bir modelini incelemiş ve proaktif kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkinin 'sosyal ağ yapılandırılması' (ilişki çevresini genişletme) ve 'çalışan tarafından inisiyatif kullanımı' aracılığıyla gerçekleştirildiğini bulmuştur.

Kim, Hon ve Crant (2009), Hong-Kong'ta 143 çalışanla yaptıkları araştırmada, proaktif kişiliğin 'meslekî doyum' ve 'algılanan kurum içi statü' ile arasında 'çalışan yaratıcılığı'nın aracılık rolüyle pozitif yönlü ilişkileri bulunduğunu ortaya koymuştur.

Chung-Yan ve Butler'ın (2011) araştırmasına göre, proaktif kişilikle iş tatmini arasında işin karmaşıklık düzeyi bağlamında da ilişki bulunmaktadır. 259 kişi üzerinde yapılan çalışma sonuçları, iş karmaşıklığı ile iş tatmini arasındaki ilişkide "proaktif kişilik" faktörünün, moderatör etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma sonuçları, işin karmaşıklık düzeyi yükseldiğinde proaktif kişilik puanı yüksekse iş tatminin de yükselme eğiliminde, proaktif kişilik puanı düşükse iş tatminin de azalma eğiliminde olduğunu bulgulamıştır.

Fuller ve Marler (2009), “proaktif kişilik” ile ilgili yapılmış 107 çalışmadan 313 korelasyonu inceleyen bir ‘meta-analiz’ gerçekleştirmiştir. Bu kapsamlı araştırmada proaktif kişilik ile kariyer başarısı, ifade davranışı, sorumluluk alma, kariyer girişimi, sosyal ağ kurma, yaratıcılık, lider-üye etkileşimi (LMX), iş performansı, psikolojik güçlendirme gibi birçok kavram arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre proaktif kişiliğin,

- Algılanan kariyer başarısıyla, iş tatminiyle, kariyer tatminiyle hatta maddî gelir ve promosyonlardan yararlanma ile pozitif ilişkiye sahip,
- Proaktif davranış yapılarının tamamıyla pozitif ilişkiye sahip,
- İş performansı ve çalışma motivasyonu ile pozitif ilişkiye sahip,
- Psikolojik güçlendirme, öz yeterlilik ve esnek rol yönelimiyle pozitif ilişkiye sahip,
- Lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkiye sahip,
- Beş faktör kişilik özelliklerinden ‘duygusal tutarsızlık’ ile negatif, dışadönüklük, ‘yumuşak başlılık’, öz-denetim ve ‘gelişime açıklık’ ile pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Seibert ve Crant (2017) tarafından yapılan bir çalışma, proaktif kişilik özelliklerinin kariyer başarısıyla ilişkisini incelemektedir. Araştırmacılar, proaktif bireylerin daha yüksek performans gösterme, yüksek öz-yeterlilik ve daha fazla iş tatmini gibi kariyer başarısı göstergelerine sahip olduğunu bulmuşlardır.

Frese ve Gielnik ise (2019) proaktif bireylerin girişimcilik alanında nasıl öne çıktığını incelemiştir. Araştırmacılar, proaktif bireylerin yenilikçilik, risk alma, fırsatları değerlendirme ve iş kurma niyeti gibi girişimcilik özelliklerine sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Grant ve Parker (2019), proaktif bireylerin iş tasarımı açısından nasıl etkili olduğunu tartışmıştır. Araştırmacılar, proaktif bireylerin iş tasarımında aktif bir rol oynadığını ve işlerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmek için çabaladığını vurgulamıştır.

Parker ve Collins’in ilgi çekici bir araştırması (2019), proaktif kişiliğin bireysel sonuçlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmacılar, proaktif kişiliğin öz-yeterlilik, performans, iş tatmini ve kariyer başarısı gibi birçok bireysel

sonuçla pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, proaktif kişiliğin örgütsel adalet, liderlik etkisi ve iş-özel yaşam denge gibi faktörlerle de ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Crant ve Kim (2020: 103-134) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında proaktif kişilik ile iş arama başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmacılar, proaktif kişiliğin iş arama sürecindeki etkisini analiz etmişlerdir. Sonuçlar, proaktif kişilik boyutlarının (örneğin, öz-yeterlik, motivasyon) iş arama başarısı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Yukarıda ayrıntıları sunulan araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde, özetle proaktif kişilik ile aşağıdaki kavramlar arasında pozitif ilişkinin bulunduğu ifade edilebilir:

- Kurumsal gelişime katılım
- Girişimcilik davranışları
- Yenilikçilik ve yaratıcılık
- Politik bilgi ve mesleki inisiyatif
- İş performansı
- Meslekî doyum
- İş tatmini
- Algılanan kurum içi statü
- Çalışma motivasyonu
- Psikolojik güçlendirme
- Öz yeterlilik ve esnek rol yönelimi
- Lider-üye etkileşimi
- Beş faktör kişilik özellikleri (duygusal tutarsızlık dışında)

Yazarların deneysel çalışmalara dayalı görüşleri ise şöyledir:

Araştırmalar, proaktivitenin mesleki performansı artırabileceğini söylemektedir çünkü proaktif bireyler performanslarını yüksek seviyelere çekme imkanını sağlayacak durumları seçer ve oluştururlar. Proaktif eğilimler, kişileri kendi ortamlarında olası sorunları önceden tahmin edip çevresel değişiklikleri etkilemeye yardımcı olacak titiz bir çalışma şekline sevk ederek performanslarını net bir şekilde etkileyebilirler (Seibert, Grant ve Kraimer, 1999: 417).

Birey-ortam uyumu açısından proaktivite, çalışanların ortamlarını aktif şekilde kişisel güçlü yanlarını önemseyecek ve performansı daha iyi hale taşıyacak şekle uyarlamasına da yardımcı olabilir. Proaktif kişiler bilgi arayışı,



beceri geliştirme, müzakere, sezme kabiliyeti, kaynak toplama, kurumsal bir yapıda bir fikir ya da konuya başkalarının ilgisini çekip harekete geçirme (issue selling), sosyalleşme ve rolünü yeniden yapılandırma gibi bir takım önemli davranışlara girişerek performanslarını artırabilirler (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010: 278).

Erdoğan ve Bauer (2005: 86), 'proaktif kişilerin memnuniyetlerini engelleyen unsurları yok ettikleri için mesleklerinden daha çok tatmin olduklarını' ifade etmişlerdir, araştırmalar ayrıca kişinin çalışma ortamının proaktif anlamda özelleştirilmesinin mesleki memnuniyetle ilişkili olarak bir anlamda birey-iş uyumuna neden olabileceğini belirtmektedir.

Proaktivite-memnuniyet ilişkisi; mesleki memnuniyetin girişimciliğe yönlendiren motive edici tutumlar kazandırması dolayısıyla çift yönlü de olabilir. Tatmin olan kişiler, çalışma rollerini proaktif şekilde genişleterek çalışma ortamlarına kendilerini daha çok dahil etmek için güdülenebilirler. Bu tatmin - proaktivite ilişkisi diğer bir taraftan da makuldür, çünkü memnuniyeti düşük çalışanlar, onları proaktif davranış eksikliğine götürecek öğrenilmiş çaresizlik duygusuna kapılabilirler (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010: 279).

Proaktif çalışanların işyerlerinde etkili eğilimlerle tanınması, kendilerini aktif olarak dahil ettiği ve özdeşleştiği kurumsal ortama bağlılık duygusunu güçlendirebilir. Çalışan proaktivitesi, etkin kurumsal bağlılığı kolaylaştırabilir.

Ayrıca, etkin kurumsal bağlılık da çalışan proaktivitesini etkileyebilir. Örneğin, bu zamana kadarki araştırmalar, çalışanların kendi kurumlarına duygusal bağlılıklarını sağlamanın girişim tabanlı hedef çabalarına sebep olabileceğini belirtmektedir. Kurum içinde spesifik hedeflere karşı duygusal bağlılık, ekip oyuncularını gibi, bilgi paylaşımını ve bireysel ifadeyi kamçılayan ekip kimliği ve aidiyet ruhunu da ortaya çıkarabilir (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010: 280).

## **1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ve HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ**

### **1.4.1. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar**

Podsakoff ve arkadaşları (2019), lider davranışlarının takipçi örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma ABD'de yapılmış olup, çalışma örneklemini çeşitli sektörlerden (örneğin, finans, perakende, sağlık) liderler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlik, etkileyici liderlik ve etik liderlik gibi liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını ve performansı iyileştirdiğini bulmuşlardır.

Chiaburu ve Harrison (2018), araştırmalarında çalışma arkadaşlarının liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, farklı ülkelerden çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmacılar, iş arkadaşlarının dönüşümcü liderlik sergilemesinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını bulmuşlardır. Özellikle, çalışma arkadaşlarının dönüşümcü liderin davranışlarını takip etme ve onun etkisini paylaşma eğilimleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır.

Grant ve Parker (2019), liderlerin ve çalışanların iş tasarımı üzerindeki etkisini incelerken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da iş tasarımıyla ilişkisini ele almışlardır. Sonuçlar, liderlerin çalışanların iş tasarımına katılımını ve özerkliklerini artırdıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının da arttığını göstermiştir. Liderlerin çalışanlara özerklik tanımları ve katılımcı yaklaşımları "dönüşümsel liderlerin" özellikleri arasındadır. Dolayısıyla işletmede dönüşümsel liderliğin güçlenmesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını da güçlendirmesi beklenir.

Nielsen ve Hvid (2019) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, dönüşümsel liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Sonuçlar, yöneticinin dönüşümsel liderlik sergilemesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve performansı artırdığını göstermektedir.

Wang ve arkadaşları (2019) da benzer şekilde bir meta-analiz çalışması yapmışlardır. Bu meta-analiz çalışması, dönüşümsel liderliğin performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Sonuçlar, yöneticinin dönüşümsel liderlik sergilemesinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Piccolo ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışma da aynı sonuçları desteklemektedir. Çalışma, dönüşümsel liderliğin takipçi gelişimi ve performansı üzerindeki etkisini incelerken, örgütsel vatandaşlık davranışlarına da değinmektedir. Sonuçlar, dönüşümsel liderliğin takipçi gelişimini teşvik ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermektedir.

Demirtaş ve Akçay (2020) çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl desteklediğini incelemektedir. Çok düzeyli bir analiz kullanılarak yapılan araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Eisenbeiss ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü liderliğin ekip yenilikçiliği üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin ekibin örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ederek ekip yenilikçiliğini artırdığını bulmuşlardır. Araştırmacılar, 74 ekibin 617 üyesiyle gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışının ekip inovasyonu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Ayrıca, ekip iklimi faktörlerinin dönüşümcü liderliğin etkisini nasıl etkilediğini de incelemiştir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlik davranışının ekip inovasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dönüşümcü liderler, ekip üyelerini destekler, onlara ilham verir ve onlara güven duyar. Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin yaratıcılığını teşvik eder ve inovasyonu teşvik eder. Ayrıca, ekip iklimi faktörlerinin dönüşümcü liderliğin etkisini etkilediği bulunmuştur. Özellikle,

destekleyici bir takım iklimi ve özgür bir çalışma ortamı, dönüşümcü liderliğin ekip inovasyonu üzerindeki etkisini artırmaktadır.

Seibert ve Crant'ın (2017) araştırması, girişimcilik yöneliminin liderlik tarzlarıyla ilişkisini ele almaktadır. Araştırma, ABD'deki çeşitli sektörlerden çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Sonuçlar, liderlerin destekleyici ve teşvik edici bir liderlik tarzını benimsemelerinin çalışanların girişimcilik yönelimini artırdığını göstermiştir.

Wang ve Hsieh (2013) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü liderliğin polis memurlarının iş tatmini, ÖVD ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmacılar, Tayvanlı polis memurlarının katıldığı bir anket aracılığıyla veri toplamışlardır. Bulgular, dönüşümcü liderliğin polis memurlarının iş tatmini ve algılanan örgütsel destek düzeylerini artırdığını ve örgütsel destek düzeylerinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermektedir. Çalışmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin polis memurlarının olumlu iş deneyimlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyebileceğini göstermektedir.

Judge ve Piccolo (2004) tarafından yapılan bir meta-analiz, liderlik tarzları arasındaki farklılıkları incelemiştir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha güçlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu artırdığını, ekip çalışmasını teşvik ettiğini ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu, bunlar sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açtığını bulmuşlardır.

Aynı zamanda, söz konusu ilişki ile doğması beklenen karşılık, "Sosyal Mübadele Teorisi" (Sosyal Değişim Teorisi) ile de uyumludur. Kavramı ilk kullanan Blau (1964) sosyal değişimi bireylerin elde etmeyi düşündükleri kazanımlar aracılığı ile motive oldukları eylemler olarak kabul etmiştir (Akgündüz, 2021:171). Sosyal Mübadele Teorisinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirme beklentisiyle (dikkate alınma, saygı görme vb.) sosyal ilişkilerde bulunduğu ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Kılıç Durmaz, 2022: 95). Teori, bireylerin sosyal etkileşimlerindeki davranışlarını, karşılaştıkları maliyetler ve

elde ettikleri faydalar açısından değerlendirdikleri bir bakış açısına dayanır ve insanların sosyal ilişkilerinde adil bir dengenin peşinde olduklarını öne sürer. İnsanlar, bir ilişkide verdikleri şeylerin (karşılıkların) aldıkları şeylere (ödüllerin) eşit ya da adil olmasını beklerler. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının liderin dönüşümcü yaklaşımı ile artış göstermesi, bireylerin bu adalet eğiliminin bir yansıması olarak söz konusu olabilir.

Bu araştırmalar, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Birbirinden farklı kültürler ve sektörlerde uygulanan birçok çalışmanın benzer sonuçlara ulaşıp birbirlerini desteklemesi, yapılan meta-analiz çalışmalarında da aynı kararlı sonuçların yeniden onaylanması ve “Sosyal Mübadele Teorisi” dikkate alındığında bu araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde belirlenebilir:

**H1: Çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü olarak algılanması, çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır.**

#### **1.4.2. Proaktif Kişilik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar**

Lee ve Allen (2002), proaktif kişilik özellikleri arasında yer alan olumlu duygusal durumun örgütsel vatandaşlık davranışı ve işyerinde sapma davranışı ile ilişkilerini incelemiştir. Bulgular, proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin gönüllü olarak görevlerinin ötesine geçerek organizasyona yardımcı olma eğilimini ifade ederken, işyerinde sapma davranışı ise kurallara uymama, hırsızlık gibi olumsuz davranışları kapsamaktadır.

Bulgular, olumlu duygusal durumun örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını ve olumsuz duygusal durumun ise işyerinde sapma davranışını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, bilişsel süreçlerin de bu ilişkide etkili olduğu bulunmuştur. Araştırma, bireylerin organizasyona olan bağlılığının ve adalet

algısının örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını ve işyerinde sapma davranışını azalttığını ortaya koymaktadır.

Parker ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, proaktif kişilik özelliğinin iş yerinde proaktif davranışları nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırmacılar, proaktif kişilik özelliği sergileyen kişilerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilediğini ve bu davranışların örgütsel performansı artırdığını bulmuşlardır. Makalede, araştırmacılar proaktif davranışın beş temel nedenini incelemiştir. Bu nedenleri bireyin hedeflerine ulaşma motivasyonu, bireyin yetki ve kontrol beklentisi, bireyin öznel fırsat algısı, bireyin kaynakları ve desteği, ve bireyin yetenek ve becerileri şeklinde sıralamak mümkündür.

Bolino ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları çalışmada, proaktif kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkileri de incelenmiştir. Araştırmacılar, proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin bazen örgütsel vatandaşlık davranışlarına fazla yüklenerek diğer çalışanların motivasyonunu düşürebileceğini ve rekabetçi bir ortam oluşturabileceğini bulmuşlardır. Araştırmaya göre proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin genellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergilemekle beraber bazen bu davranışların olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Li ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırma, proaktif kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, proaktif kişilik sahibi bireylerin daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediğini ve bu ilişkide kendini geliştirme ve algılanan örgütsel destek faktörlerinin de etkili olduğunu göstermiştir.

Li ve Liang (2018) tarafından yapılan bir başka araştırma ise proaktif kişilik özelliklerinin yenilikçi çalışma davranışını nasıl teşvik ettiğini incelemiştir. Bulgular, iş becerikliliği (job crafting) sürecinin bu ilişkide aracı bir rol oynadığını ve lider desteğinin ise bu ilişkiyi modere ettiğini göstermiştir. Yenilikçi çalışma davranışı, Podsakoff tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bireysel inisiyatif kapsamı içindedir.

Tuncay ve Kutanis'in çalışması (2019), psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide proaktif kişilik özelliğinin rolünü

incelemiştir. Bulgular, proaktif kişilik özelliğinin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğini ve bu ilişkide algılanan örgütsel destek faktörünün de moderatör rol oynadığını göstermiştir. Araştırmacılar, proaktif kişilik özelliğine sahip olan çalışanların, psikolojik sözleşme ihlaline tepki olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini bulmuşlardır. Ayrıca, proaktif kişilik özelliğinin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkideki medyatör rolünü de vurgulamaktadır.

İlgi çekici bir araştırmada Bolino ve Turnley (2005), bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin kişisel maliyetlerini incelemiştir. Bulgular, bireylerin proaktif kişilik özelliğine sahip olmaları durumunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin, rol aşırı yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi kişisel zorluklarla ilişkili olabileceğini göstermiştir.

Bulgular, bireysel girişim sergileyen bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, bireysel girişim ile rol aşırı yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, rol aşırı yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi kişisel zorlukları artırabilmektedir. Bireysel girişim, proaktif kişilik özelliklerinin bir parçası olarak kabul edilebilir. Proaktif kişilik, bireylerin aktif, inisiyatif alan ve değişimleri yönlendirmeye çalışan bir tutum sergilemelerini ifade eder.

Bu araştırmalar, çalışan bireyin proaktif kişilik sahibi olmasının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymaktadır. Olguların alt unsurlarının dahi bu ilişkiyi desteklemesi ile daha güçlü şekilde araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenebilir:

**H2: Çalışan bireylerin proaktif kişilik sahibi olma düzeyleri, çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır.**

### 1.4.3. Yöneticinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Proaktif Kişilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Grant ve Ashford (2008), dönüşümcü liderlik ile çalışanların proaktif davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin çalışanları proaktif olmaya teşvik ettiğini ve bu ilişkinin çalışanların performansını artırdığını bulmuşlardır. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin çalışanlarına güven, destek ve ilham vererek proaktif davranışları teşvik ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca, çalışanların özerklik duygusu ve motivasyonlarının da proaktif davranışları etkilediği belirtilmektedir. Makale, ayrıca proaktif davranışın organizasyonel sonuçları da ele almaktadır. Araştırmacılar, proaktif davranışın iş yerinde yenilikçilik, verimlilik, iş tatmini ve kariyer başarısı gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, proaktif davranışın organizasyonel değişim ve uyum süreçlerinde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır.

Parker ve arkadaşları (2006), dönüşümcü liderliğin çalışanların proaktif davranışlarını etkileyen faktörler arasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin çalışanların özerklik hissini artırdığını ve bunun da proaktif davranışları teşvik ettiğini bulmuşlardır.

Fuller, Marler ve Hester (2013), dönüşümcü liderlerin çalışanların proaktif davranışlarını teşvik etmedeki rolünü incelemiştir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin çalışanların sorumluluk hissi ve proaktif davranışlarda artış sağladığını bulmuşlardır. Makalede ayrıca, iş tasarımının hissedilen sorumluluk ve proaktif davranış üzerindeki etkisi de incelenmektedir. Araştırmacılar, yapılandırılmış bir iş tasarımının, çalışanların hissedilen sorumluluğu artırarak proaktif davranışları teşvik ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca, işin dönüşümcü liderlik kapsamında değerlendirilebilecek bireysel motivasyon, özerklik ve yetki gibi unsurlarının da proaktif davranışları etkilediği belirtilmektedir.

Chang ve arkadaşları (2018) tarafından Çin'de 305 çalışan ile yapılan araştırma, dönüşümsel liderliğin proaktif çalışma davranışını teşvik etmedeki etkisini araştırmıştır. Bulgular, dönüşümsel liderliğin iş talepleri ile proaktif



davranış arasında aracılık ettiğini göstermiştir. Yazarların ulaştıkları sonuçlara göre dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonunu artırır, onlara ilham verir ve onları proaktif davranmaya teşvik eder.

Zhang ve arkadaşları (2020), dönüşümsel liderliğin çalışanların proaktif davranışını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bulgular, psikolojik güvenin bu ilişkide aracılık ettiğini ve güç mesafesi yöneliminin bu ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Araştırma, Çin'deki 253 çalışanı içeren şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, katılımcılardan dönüşümcü liderlik, psikolojik güvenlik, proaktif davranış ve güç mesafesi yönelimi gibi değişkenler hakkında bilgi toplamışlardır. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin proaktif davranışı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, psikolojik güvenliğin, dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasında bir aracı rol oynadığı bulunmuştur. Psikolojik güvenlik, çalışanların risk almasını, yeni fikirler sunmasını ve inisiyatif almalarını teşvik eder. Bununla birlikte, güç mesafesi yönelimi, dönüşümcü liderlik ve proaktif davranış arasındaki ilişkiyi etkileyen bir moderatör olarak bulunmuştur. Güç mesafesi yönelimi yüksek olan bireyler, dönüşümcü liderliğin proaktif davranış üzerindeki etkisini zayıflatabilir.

Xie ve Jiang (2021) yine Çin'de yaptıkları çalışmalarında dönüşümsel liderliğin çalışanların proaktif davranışını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bulgular, çalışanların öz-yeterliklerinin bu ilişkide aracılık ettiğini ve liderin ödüllendirme davranışlarının bu etkiyi düzenlediğini göstermiştir. Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ile çalışanların proaktif davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma ayrıca, psikolojik gücün dönüşümcü liderlik ile çalışanların proaktif davranışı arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar kendilerini güçlü hissettiklerinde, proaktif davranışlar sergileme olasılıkları daha yüksektir. Ek olarak, çalışma iş otonomisinin düzenleyici rolünü araştırmaktadır. İş otonomisi, çalışanların çalışmalarını yürütürken sahip oldukları özgürlük ve bağımsızlık derecesini ifade eder. Sonuçlar, iş otonomisinin dönüşümcü liderlik ile psikolojik güç arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar yüksek düzeyde iş otonomisine sahip olduklarında, dönüşümcü liderliğin psikolojik güç

üzerindeki olumlu etkileri ve bunun sonucunda çalışanların proaktif davranışı daha da artmaktadır.

Gong ve arkadaşlarının (2019) araştırması dönüşümsel liderliğin çalışanların yaratıcılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bulgular, çalışanların öğrenme yönelimlerinin, dönüşümsel liderlik ve çalışanların yaratıcı öz-yeterlikleri arasında aracılık ettiğini göstermiştir. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin, çalışanların yaratıcı öz yeterliklerini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu da çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme olasılığını artırır. Bu özellikler, proaktif bireylerin de özellikleri arasında yer almaktadır. Aynı sonuca ulaşan bir başka araştırma da Li ve arkadaşları (2017) tarafından ortaya konmuştur.

Wu ve Parker (2017) tarafından yapılan araştırma, lider desteğinin proaktif çalışma davranışlarını kolaylaştırmadaki rolünü incelemiştir. Bulgular, lider desteğinin proaktif çalışma davranışlarını artırmada önemli bir faktör olduğunu ve bu ilişkide bireylerin duygusal bağlılığı ve lider-birey uyumunun da etkili olduğunu göstermiştir. Lider desteği, dönüşümsel liderlerin yaklaşımları arasındadır.

Wang ve Wang (2020), dönüşümsel liderliğin çalışanların proaktif davranışlarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bulgular, psikolojik güçlendirmenin ve kişisel girişimin bu ilişkide aracılık ettiğini göstermiştir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini artırarak, onları daha proaktif hale getirdiğini göstermektedir. Ayrıca, çalışanların kişisel girişimcilik düzeylerinin, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı bulunmuştur.

Tüm bu araştırmalar, dönüşümcü liderliğin proaktif davranışları artırdığını ortaya koymaktadır. Birbirinden farklı kültürler ve sektörlerde uygulanan birçok çalışma da bunu desteklemektedir. Ancak dönüşümcü liderliğin proaktif davranışları teşvik etmesi, çalışanların sahip oldukları proaktif kişiliği doğrudan etkilediği anlamına gelmeyecektir. Kişilik, elbette davranışların toplamı olarak kendini gösteren bir olgu olmakla birlikte, esasen bireyin öz nitelikleri arasında değerlendirilir.

Proaktif kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin dönüşümcü liderlere daha duyarlı olmaları, "Kaynakların Korunması Teorisi" ile ilişkilendirilebilir.

Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen "Kaynakların Korunması Teorisi" (Conservation of Resources Theory), bireylerin ve grupların stresle başa çıkmak, iyi performans göstermek ve genel yaşam memnuniyetini sürdürmek için kaynaklarını koruma eğiliminde olduklarını öne sürer. Bu teori, kaynakların dört ana kategoride toplandığını savunur: malzeme kaynakları (para, eşya gibi), sosyal kaynaklar (sosyal destek, ilişkiler), kişisel kaynaklar (beceriler, yetenekler) ve enerji kaynakları (fiziksel, duygusal enerji).

Dönüşümcü liderlik tarafından çalışan bireye sağlanan destekler sosyal kaynaklar, proaktif bireylerin kişilik özellikleri ise kişisel kaynaklar kategorisinde yer almakta ve hayatını daha yüksek doyumla yaşamak isteyen bireyler bu iki kaynağın birbirini büyütmesi ve korunmalarını sağlama eğilimindedirler.

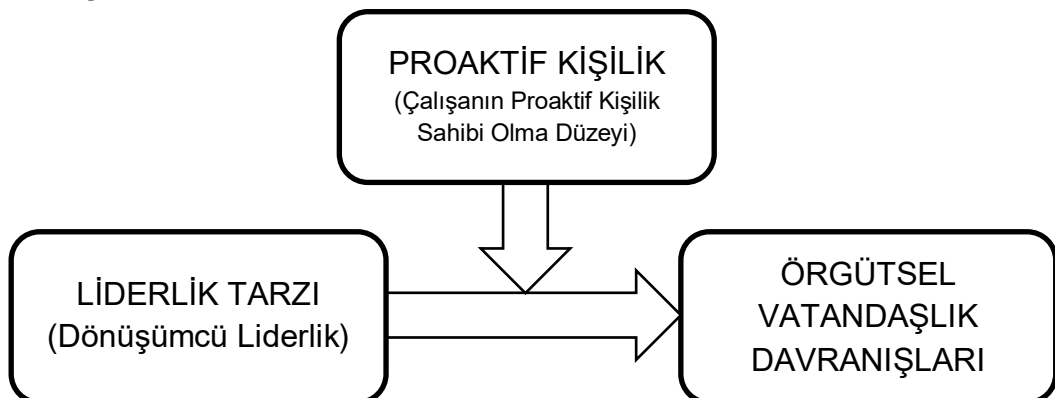
Bununla birlikte daha önce öngörülen iki hipotezi ve onları destekleyen araştırmaların sonuçları dikkate alındığında, "Kaynakların Korunması Teorisi"nin de desteğiyle araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenebilir:

**H3: Çalışanların proaktif kişilik sahibi olma düzeyleri, çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü olarak algılanmasının çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırması üzerinde moderatör bir etkiye sahiptir.**

İncelenen literatür ve geliştirilmiş olan teorilerin ışığında araştırma modeli Şekil 5'teki gibi tasarlanmıştır.

### Şekil 5

#### Araştırma Modeli



## 2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

Bu kısımda, bir alan araştırması yapılmıştır ve bölüm, "yöntem" ve "bulgular" olmak üzere iki alt bölümden oluşmaktadır. Yöntem bölümünde, araştırmaya katılan örnekleme ile ilgili demografik bilgiler, kullanılan ölçekler ve gerçekleştirilecek analizler hakkında detaylar bulunacaktır. Bulgular bölümünde ise, çalışmanın kavramsal çerçevesinde yer alan hipotezlerin test edilmesi için kullanılan uygun istatistik yöntemleriyle elde edilen analiz sonuçları sunulacaktır. Bu bölümden sonra, bulguların literatür temelinde nasıl yorumlanacağı açıklanacaktır.

### 2.1. YÖNTEM

#### 2.1.1. Katılımcılar

Bu çalışma, Ankara merkezli faaliyet gösteren ancak başka illerde de farklı şubeleri bulunan ve birbirlerinden farklı işkollarında yer alan üç büyük işletmede gerçekleştirilen bir alan araştırmasını içermektedir. Birinci şirket perakende erkek giyim, ikinci şirket basılı kitap yayıncılığı, üçüncü şirket ise bir özel öğretim kurumudur. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada işletmelerin tüm çalışanları ile iletişim kurulmuştur. Birbiri ile ilişkisi olmayan üç sektör ve tamamı aynı şehirde yaşamayan bir örneklem tercih edilmesinin nedeni, verilerin birbirini etkilemeyecek bir sahada gözlemlenmek istenmesidir.

Çalışma kapsamında toplam 307 katılımcı anket doldurmuştur. Araştırmada örnekleme ile ilgili genel bir fikir edinmek için demografik özelliklere de yer verilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler çalışmada incelenmiştir. Bu sayede kapsamlı bir analiz yapılmıştır.

Örnekleme yer alan 307 kişinin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 8**

*Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlar*

		Kurum			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Özel Okul	65	21,2	21,2	21,2
	Yayıncılık	94	30,6	30,6	51,8
	ErkekGiyim	148	48,2	48,2	100,0
	Total	307	100,0	100,0	

Katılımcıların %21,2'si (n=65) özel öğretim kurumu, % 30,6'sı (n=94) basılı kitap yayıncılığı ve % 48,2'si (n=148) perakende erkek giyim sektöründe faaliyet gösteren şirkette çalışmaktadır.

**Tablo 9**

*Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları*

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	44	14,3	14,3	14,3
	26-35	95	30,9	30,9	45,3
	36-45	110	35,8	35,8	81,1
	46 ve üzeri	58	18,9	18,9	100,0
	Total	307	100,0	100,0	

307 kişinin yaş dağılımı incelendiğinde örneklemin %14,3'ünün (n=44) 18-25 yaş, %30,9'unun (n=95) 26-35 yaş, %35,8'inin (n=110) 36-45 yaş ve %18,9'unun (n=58) 46 yaş ve üzeri aralıkta olduğu görülmektedir.

**Tablo 10***Katılımcıların Eğitim Gruplarına Göre Dağılımları*

		Eğitim			
		Frequenc	Percent	Valid	Cumulative
		y		Percent	Percent
Valid	Lise	139	45,3	45,3	45,3
	Ön Lisans	45	14,7	14,7	59,9
	Lisans	105	34,2	34,2	94,1
	YLisans / Doktora	18	5,9	5,9	100,0
	Total	307	100,0	100,0	

Eğitim düzeylerine göre ise katılımcıları %45,3 oran (n=139) ile lise mezunları, %34,2 ile (n=105) lisans mezunları, %14,7 ile (n=45) ön lisans mezunları ve son olarak %5,9 ile (n=18) yüksek lisans veya doktora mezunları oluşturmaktadır.

**Tablo 11***Katılımcıların İş Deneyim Gruplarına Göre Dağılımları*

		İşdeneyim			
		Frequenc	Percent	Valid	Cumulative
		y		Percent	Percent
Valid	0-5 yıl	74	24,1	24,1	24,1
	6-10 yıl	68	22,1	22,1	46,3
	11-15 yıl	52	16,9	16,9	63,2
	16 yıl ve üzeri	113	36,8	36,8	100,0
	Total	307	100,0	100,0	

İş yaşamındaki deneyim düzeylerine göre katılımcıların %24,1'i (n=74) 0-5 yıl, %22,1'i (n=68) 6-10 yıl, %16,9'u (n=52) 11-15 yıl, %36,8'i ise (n=113) 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

**Tablo 12***Katılımcıların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları*

		<b>Cinsiyet</b>			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	159	51,8	51,8	51,8
	Erkek	148	48,2	48,2	100,0
	Total	307	100,0	100,0	

Katılımcıların %51.8'i (n=159) kadın ve % 48'2'si (n= 148) erkektir.

**Tablo 13***Katılımcıların En Yakın Temasta Buldukları Yöneticinin Cinsiyetine Göre Dağılımları*

		<b>Yönetici Cinsiyet</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	20	6,5	6,5	6,5
	Erkek	287	93,5	93,5	100,0
	Total	307	100,0	100,0	

“Şirketinizde bağlı bulunduğunuz yöneticinizin (en yakın temas halinde olduğunuz yönetici) cinsiyeti nedir?” sorusuna katılımcıların % 6.5'i (n=20) kadın ve % 93,5'i (n= 287) erkek yönetici ile çalıştıklarını belirtmiştir.

**Tablo 14***Katılımcıların Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Dağılımları*

		Yöneticiyle İşdeneyim			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2	192	62,5	62,5	62,5
	3-5	67	21,8	21,8	84,4
	6-8	29	9,4	9,4	93,8
	8 ve üzeri	19	6,2	6,2	100,0
Total		307	100,0	100,0	

Aktif iş yaşamı devam eden mevcut yönetici ile çalışma süresi dört grupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların %62,5'i (n=192) 0-2 yıl, %21,8'i (n=67) 3-5 yıl, %9,4'ü (n=29) 6-8 yıl ve %6,2'si (n=19) 8 yıl ve üzeri kadar süredir mevcut yöneticileri ile çalıştıklarını belirtmiştir.

**2.1.2. Kullanılan Ölçekler**

Bu araştırmada katılımcılara iletilen anket formu toplam 3 alt başlıktan oluşmaktadır. Katılımcılara anket formlara verilmeden önce araştırma ile ilgili bilgi vermek üzere gönüllü katılım formu verilip araştırmaya katılım onayları alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde katılımcılardan, kimlik belirtici herhangi bir bilgi istemeksizin kendileri ile ilgili demografik bilgileri belirtmeleri istenmiştir. Araştırma verilerini elde etmek üzere katılımcılardan Tokar ve Dönmez (2017: 753-775) tarafından geliştirilen "Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği", Basım ve Şeşen (2006: 86-101) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ve Akın ve Özcan (2015: 165-172) tarafından kısaltılarak Türkçe'ye uyarlanmış olan "Proaktif Kişilik Ölçeği"ni doldurmaları istenmiştir. Ölçeklerin tamamı Türkçe olarak bulunduğu için ayrıca bir çeviri süreci işletilmemiştir. Katılımcılara yöneltilen anket, ayrıca demografik bilgilere ilişkin maddelerin eklendiği 6 soru ile birlikte toplam 66 maddelik bir ölçme aracı



olmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin daha açıklayıcı bilgiler aşağıda yer almaktadır:

### **2.1.2.1. Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği**

Bu çalışmada liderlik tarzını ve düzeyini belirlemek amacıyla uygulanan ölçek, Toker ve Dönmez (2017: 753-775) tarafından geliştirilen “Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği”dir.

Yazarlar, dönüştürücü liderlik özelliklerini Likert-tipi ölçek formatında ölçen, araştırmacılara ücretsiz erişim olanağı tanıyan, geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında alanyazın taramalarına ek olarak, 20 çalışan ve 10 yönetici ile yapılan mülakatları içeren bir ön çalışmada dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik davranışlarını ifade eden 37 ölçek maddesi geliştirmişlerdir.

Örgüt Psikolojisi alanında uzmanlaşmış 12 akademisyen ve yüksek lisans öğrencisiyle danışılan çalışma kapsamında, dönüşümsel/işlemsel alt boyutların tanımlarını içeren ve maddelerin karışık sırayla yer aldığı bir belge katılımcılara dağıtılmış ve katılımcılardan her bir maddenin hangi alt boyuta ait olduğunu belirtmeleri istenmiştir. 31 madde için %100 anlaşma sağlanmış, tüm maddeler için anlaşma oranları %50 ila %100 arasında değişmiş, sonuç olarak bir madde çıkarılıp, dört madde de yeniden ifadelendirilerek toplamda 37 madde alan araştırması için katılımcılara dağıtılmıştır.

Yeni geliştirilen Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, bu çalışmada yer alan 165 çalışan ve bu çalışanlara liderlik yapan 38 kişiden oluşan örneklemin incelenmesiyle birlikte geçerliliğini kanıtlamıştır. Yapılan yapı geçerliği çalışması, ölçeğin dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik boyutlarını içeren iki faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda, dönüştürücü liderlik boyutunun, literatürde zaten yaygın olarak kullanılan Çok-boyutlu Liderlik Ölçeği ile birleşen geçerliği olduğunu görülmüştür (Toker ve Dönmez, 2017: 753).

Sonuç olarak, ölçek 5'li likert (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) tipinde 31 maddeden oluşmaktadır ve çalışan astlardan kendi yöneticileri hakkında değerlendirme yapmaları istenmekte ve onların algıladıkları izlenimlerine göre bir sonuç üretmektedir. Söz konusu 31 maddeden 6 tanesi, liderin etkileşimci tarzına yönelik diğerleri ise dönüşümcü tarza yöneliktir.

Toker ve Dönmez, geliştirdikleri ölçeğin Cronbach alfa katsayısını dönüşümsel liderlik maddeleri için 0,94; etkileşimsel liderlik maddeleri için ise 0,66 olarak bulmuşlardır. Etkileşimsel liderlik maddeleri için bulunan güvenilirlik puanı düşük gibi görünse de bu bölüm sadece 6 maddeden oluşmaktadır ve Çok-boyutlu Liderlik Ölçeği'ndeki (MLQ) etkileşimsel liderliği değerlendiren 11 madde için de bu değer 0,59 olarak ölçülmüş olduğu için bu değer güvenilirlikten uzak olmadığı anlaşılabilir.

### **2.1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda tezimizde tercih edilen ölçek, Basım ve Şeşen (2006: 86-101) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği"dir.

Araştırmacılar, M. Audrey Veys ve John P. Campbell tarafından 2004 yılında yayımlanan "In-Role and Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?" başlıklı çalışma ve S. Williams ve W. T. Shiaw tarafından 1999 yılında yayımlanan "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions" başlıklı çalışmadan yararlanarak birleştirilmiş bir anket geliştirmişlerdir. Bu birleştirmenin altında yatan nedeni, her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturma isteği olarak ifade etmektedirler.

Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Ankette

"Diğergamlık" (5 madde), "Vicdanlılık" (3 madde), "Nezakat" (3 madde), "Centilmenlik" (4 madde) ve "Sivil erdem" (4 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 19 madde bulunmaktadır.

Ölçek 6'lı likert (1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Ara Sıra, 4: Sık Sık, 5: Çoğunlukla, 6: Her Zaman) tipindedir ve çalışanın kendini değerlendirerek cevap vermesi istenmektedir. Bu şekilde elde edilen bulgular, kişinin kendisine dair bir algıyı yansıtmaya yöneliktir.

Basım ve Şeşen (2006) tarafından ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve güvenirlik katsayısı Cronbach alfa değeri, boyutlar bazında 0,77 ile 0,87 arasında, genel olarak ise 0,94 olarak tespit edilmiştir.

### 2.1.2.3. Proaktif Kişilik Ölçeği

Tezimizde Proaktif Kişilik ile ilgili veri kaynağımız ise Akın ve Özcan (2015: 165-172) tarafından kısaltılarak Türkçe'ye uyarlanmış olan "Proaktif Kişilik Ölçeği"dir.

Akın ve Özcan; Claes, Beheydt ve Lemmens tarafından 2005 yılında yayımlanan "Uni-dimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales Across Cultures" başlıklı çalışmalarında ele alınan ve kültürler arası tek boyutluluğu hedefleyen Proaktif Kişilik Ölçeği'ni çalışmalarına esas almışlardır.

Araştırmacılar sözü geçen ölçeği Türkçe'ye uyarlamış ve psikometrik özelliklerini incelemişlerdir. Araştırma, 332 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dil eşdeğerliği sonuçları, Türkçe ve İngilizce formlar arasındaki korelasyonların 0,74 ile 0,90 arasında değiştiğini göstermiş, doğrulanmış madde-toplam korelasyonları 0,52 ile 0,66 arasında değişmiş ve on maddenin bir faktör üzerine yüklendiğini gösteren doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, tek boyutlu modelin iyi uyum sağladığını ortaya koymuştur.

10 maddeden oluşan ve 7'li likert (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: bazen katılmıyorum, 4: Kararsızım, 5: bazen katılıyorum, 6: katılıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) tipindeki ölçek, bireye kendisi ile ilgili bir

değerlendirme yapması isteğiyle sunulmakta ve dolayısıyla kişisel bir algıyı yansıtmaktadır.

Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin içerdiği öğeler arasındaki tutarlılık yüksektir ve ölçek, aynı konsepti ölçme konusunda güvenilirlerdir.

#### **2.1.2.4. Demografik Değişkenler**

Bu çalışma kapsamında uygulanan anket formunda katılımcılardan yaş aralığı, cinsiyet, eğitim düzeyi, en yakın temasta buldukları yöneticinin cinsiyeti, toplam çalışma deneyimi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi ile ilgili sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

Çalışmada Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Proaktif Kişilik Ölçeği dışında bu değerlerin demografik bilgilerle aralarındaki ilişkileri de anlayabilmek amacıyla, katılımcılara yöneltilen ankete şu 6 ifade daha eklenmiştir:

Yaş Aralığınız (18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üzeri şeklinde dört seçenek sunulmuştur).

Eğitim Düzeyiniz (Lise mezunu, Ön lisans mezunu bu madde bana gönderdiğiniz ankette yok, Lisans mezunu, Yüksek lisans veya doktora mezunu şeklinde dört seçenek sunulmuştur).

Çalışma Deneyiminiz (0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri şeklinde dört seçenek sunulmuştur).

Cinsiyetiniz (Erkek ve Kadın şeklinde iki seçenek sunulmuştur).

Bağlı bulunduğunuz yöneticinizin cinsiyeti nedir? (Katılımcılardan en yakın temas halinde oldukları yöneticiyi Erkek ve Kadın şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.)

Yöneticinizle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz? (0-2 yıl, 3-5 yıl, 6-8 yıl, 8 yıldan çok şeklinde dört seçenek sunulmuştur.)

### 2.1.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

#### 2.1.3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Veri analizi, araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle incelenmesini içeren önemli bir adımdır (Smith ve Johnson, 2018). Bu analiz, araştırmanın amacına ve sorularına uygun istatistiksel teknikler kullanılarak gerçekleştirilir. İlk olarak, veri setinin doğru bir şekilde tanımlanması ve temizlenmesi gerekmektedir. Bu adımda, eksik veya hatalı verilerin tespit edilip düzeltilmesi sağlanır (Brown ve Jones, 2019).

Ayrıca, özet istatistiklerin hesaplanması da analizin önemli bir parçasıdır. Bu istatistikler, verilerin merkezi eğilimini (örneğin, ortalama veya medyan) ve değişkenliğini (örneğin, standart sapma veya varyans) gösterir (Smith ve Johnson, 2018). İstatistiksel testler, verilerin doğruluğunu ve anlamlılığını değerlendirmek için kullanılır. Bu testler, hipotez testleri, regresyon analizi, varyans analizi gibi çeşitli istatistiksel teknikleri içerir (Brown ve Jones, 2019). Bu testler, araştırmanın sorularına ve hipotezlerine cevap vermek için kullanılır.

Son olarak, analiz sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması önemlidir. Bu yorumlama, bulguların anlamlılığını ve araştırma sorularına ne kadar uyduğunu değerlendirmeyi içerir. Yorumlama süreci, araştırmanın amacına ve bağlamına bağlı olarak yapılır.

Tabachnick ve Fidell'in (2019) "Using Multivariate Statistics" isimli kitabında, veri kontrolü aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Veri Temizleme
2. Veri Dönüşümü
3. Veri Aykırı Değerlerinin İncelenmesi
4. Veri Bağımlılığının İncelenmesi

Bu aşamalar, veri analiz sürecinde veri setinin doğru ve güvenilir bir şekilde kullanılmasını sağlamak için önemlidir. Veri kontrolü, veri analizinin

doğruluğunu ve güvenilirliğini artırır ve sonuçların daha sağlam bir temele dayanmasını sağlar. Çalışmamızda da Tabachnick ve Fidell'in (2019) güncel yaklaşımı referans alınarak analiz sağlanacaktır.

### **Veri Temizleme**

Veri setindeki potansiyel hataların ve eksik değerlerin belirlenmesi ve düzeltilmesi adıdır. Bu aşamada, veri setindeki eksik veya yanlış değerlerin tespiti için çeşitli yöntemler kullanılır. Örneğin, eksik verilerin olduğu yerlerde eksik veri analizi yöntemleri kullanılarak eksik değerlerin tahminlenmesi veya veri setinden çıkarılması sağlanır.

Çalışmamızda, yöneltilen yedi demografik değişken için de **kayıp veri bulunmamaktadır**. Maddelerden herhangi birine cevap vermeyen herhangi bir katılımcı olmadığından eksik tamamlama gibi bir işlem gerekmemiştir.

Ayrıca, veri setinin doğruluğunu kontrol etmek için, kodlamaların minimum ve maksimum değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, veri setinde bulunan tüm öğelerin minimum ve maksimum değerler arasında olduğu tespit edilmiş ve veri girişinin doğru bir şekilde yapıldığı sonucuna varılmıştır.

### **Veri Dönüşümü**

Veri setindeki değişkenlerin normal dağılıma uyması veya diğer özel gereksinimlere uygun hale getirilmesi gerektiğinde kullanılan bir aşamadır. Bu aşamada, veri dönüşümü yöntemleri kullanılarak, verilerin dönüştürülerek normal dağılıma uygun hale getirilmesi veya diğer gereksinimlere uygun hale getirilmesi sağlanır.

307 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen anket uygulamasının verilerinin Normal Dağılıma uygunluğu her üç ölçeğin toplam puanları için ayrı ayrı incelenmiş, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ) toplam puanı için Skewness ve kurtosis değerleri -1 ile +1 arasında yer aldığından normal dağılım gözlenmiş, fakat diğer iki ölçeğin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (Skewness ve

kurtosis, istatistiksel analizde veri dağılımının şeklini ve simetrisini belirlemek için kullanılan ölçülerdir.)

Bundan dolayı, sonraki aşamada veri aykırı değerleri belirlenecek ve verilerin normal dağılıma ve diğer gereksinimlere uygun hale getirilmesi sağlanacaktır.

### **Veri Aykırı Değerlerinin İncelenmesi**

Veri setindeki aykırı değerlerin tespiti ve ele alınması adıdır. Aykırı değerler, diğer verilere göre önemli ölçüde farklı olan değerlerdir ve analizi etkileyebilir. Bu aşamada, aykırı değerlerin tespiti için farklı yöntemler kullanılır ve bu değerlerin analizden önce düzeltilmesi veya çıkarılması gerekebilir (Tabachnick ve Fidell, 2019).

Bu araştırmanın ilk değerlendirmede normal dağılmadığı sonucuna varılan Proaktif Kişilik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği'nde de normal dağılıma ulaşmak amacıyla tüm veri setinin aykırı değerleri incelenmiştir.

İlk olarak, en yüksek aykırılık gösteren üç katılımcıya ait yanıtlar veri setinden silinmiş ve kalan 304 kişiye ait yanıtlar için analiz tekrar edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri için iyileşme sağlanmış olmasına rağmen, normal dağılım açısından istenilen seviyede bir iyileşme elde edilememiş olduğundan yeni veri seti için (304 kişi) Aykırı Değerler Tablosu yeniden incelenmiştir. Veri kaybını az tutmak amacıyla iki ölçekte de aykırılık gösteren ortak katılımcılar tercih edilerek veri setinden silinmiştir. Bu şekilde tekrarlı analizlerle, beşinci aşamada toplam veri sayısı 293'e düşürülmüştür.

Sonuç olarak her üç ölçme aracında da Skewness ve Kurtosis değerleri yaklaşık -1 ile +1 arasında noktaya ulaşmış ve her üç ölçme aracı için normal dağılım oldukça yüksek bir düzeyde kabul edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2019), bu değerlerin -3 ile +3 arasında olmasını normal dağılım kabul etmektedirler.

**Tablo 15***Ölçeklerin Skewness ve Kurtosis Değerleri*

	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Proaktif Kişilik Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği
Skewness Değeri	-0,926	-0,929	-0,637
Kurtosis Değeri	0,180	1,034	0,119

**Veri Bağımlılığının İncelenmesi**

Veri setindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin ve bağımlılıkların incelendiği aşamadır. Bu aşamada, veri setindeki değişkenler arasındaki korelasyon analizleri veya faktör analizi gibi yöntemler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenir. Bu analizler, veri setindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını ve analiz için uygunluğunu değerlendirmek için kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 2019).

Çalışmamızda öncelikle üç ölçme aracımız için ayrı ayrı faktör analizleri yapılacak, akabinde hem ölçeğin tamamı için hem de alt faktörler için güvenilirlik değerleri incelenecektir.

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi**

Örnekleme ait veriler yapı geçerliliği “Varimax” tekniği ile analiz edilmiş ve verinin faktör analizine uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) istatistiği ile incelenmiştir.  $KMO = 0,942 > 0,60$  olduğundan veri sayısının faktör analizi yapmak için uygun olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Bartlett test istatistiği, bir veri setindeki değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendiren bir testtir. Bartlett testi, veri setinin kovaryans veya korelasyon matrisinin sıfır matrisine



yakın olup olmadığını değerlendirir. Eğer test istatistiği anlamlı bir değere sahipse, bu durumda sıfır hipotezi reddedilir ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılır. Bu da veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Bu araştırmada Bartlett's Test istatistiği incelemesi de anlamlı bulunmuştur.

Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) uygulanarak ölçekte yer alan 31 ifadenin 4 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın %60,031'ini açıkladığı anlaşılmaktadır ki bu değer de %50'nin üzerinde olması beklenir.

1., 3., 4. ve 7. ifadeler negatif faktör yüküne sahip oldukları için ilişkili oldukları faktörlerden çıkarılarak faktör analizi yenilendiğinde, ölçekte yer alan yirmi yedi ifadenin yine 4 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 63,458'ini açıkladığı anlaşılmaktadır.

9., 15., 20., 21., 22., 23., 25., 29. ve 30. ifadeler de yakın faktör yükü ile birden fazla alt boyutta yer almaları nedeniyle elenerek faktör analizi yenilendiğinde ölçekte yer alan on sekiz ifadenin 3 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın %63,569'unu açıkladığı anlaşılmaktadır. Son olarak 31. ifade de yakın faktör yükü ile birden fazla alt boyutta yer alması nedeniyle elenerek analiz yenilendiğinde aşağıdaki KMO ve Bartlett test sonuçları elde edilmiştir. Ölçekte yer alan on yedi ifadenin 3 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 64,218'ini açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 16**

*Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2922,089
	df	136
	Sig.	,000

Bu şekilde beşinci iterasyonda ölçeği oluşturan 3 faktör şöyle ortaya konabilir:

BİRİNCİ faktör altında 5. 6. 8. 10. 11. 12. 16. 19. ifadeler yer alır. Bu ifadelerin yöneticinin PROFESYONEL GELİŞİM yaklaşımını temsil ederek söz konusu faktör altında bir arada olduğu düşünülebilir.

İKİNCİ faktör altında 17. 18. 24. 26. 27. 28. ifadeler yer alır. İncelendiğinde bu ifadeler yönetici ile çalışanları arasındaki duyarlı İNSANİ İLİŞKİLER ve bunların oluşumu hakkında fikir verebilir.

ÜÇÜNCÜ faktör altında 2. 13. 14. ifadeler yer alır. Bu ifadeler ise daha çok yöneticinin OTORİTER yaklaşımını açıklayabilir.

Takip eden aşamada, faktör analizi ile yapı geçerliliği incelenen Dönüştürücü Liderlik ölçeğinin, Cronbach alfa değerleri ile güvenilirliği ve her bir faktörü için Cronbach alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır.

### **Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi**

Analiz öncesinde eksik/hatalı veri olup olmadığı, ölçekte yer alan ifadelerin anlam yüklerine ilişkin gerekli kontrol ve işlemler yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin sınanmasında, Cronbach alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. Hesaplanan Cronbach alfa değerleri oldukça yüksek hesaplanmış ve 0,907 bulunmuştur.

4,2969 ortalama ile “Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. 4,1809 ortalama ile “İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.” ifadesi ikinci en yüksek ortalamaya sahiptir. Üçüncü sırada ise 4,0512 ortalama ile “Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.” ifadesi yer almaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin bir toplamsal ölçek oluşturup oluşturmadığı Tukey toplanabilirlik testine göre; “H<sub>0</sub>: Ölçek toplanabilir nitelikte değildir H<sub>1</sub>: Ölçek toplanabilir niteliktedir” şeklinde kurulmuş olan

hipotezler ile test edilmiştir. Test sonuçları incelendiğinde,  $p=0,000$  değeri  $0,05$ 'den küçük olduğu için  $H_0$  red edilir. Buna göre ölçekte yer alan maddeler, bir toplamsal ölçek oluşturmaktadır.

Hotelling T2 testine göre, ölçekte yer alan madde ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını anlamak için, " $H_0$ : Madde ortalamaları arasında fark yoktur  $H_1$ : Madde ortalamaları arasında fark vardır" şeklinde kurulmuş olan hipotezler incelenmiştir.  $p=0,000 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir.

Faktör Analizi ile belirlenmiş olan faktörler için ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulandığında, Cronbach alfa değerleri birinci faktör için  $0,909$ ; ikinci faktör için  $0,88$ ; üçüncü faktör için  $0,73$  olarak tespit edilmiştir.

Her üç faktör için de ayrı ayrı Tukey ve Hotelling T2 testleri uygulanmıştır. Hotelling T2 testlerine göre her üç faktörde de  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir. Tukey testlerine göre ise birinci faktörün bir toplamsal ölçek oluşturduğu ancak ikinci ve üçüncü faktörlerde yer alan maddelerin bir toplamsal ölçek oluşturmadığı belirlenmiştir.

### Proaktif Kişilik Ölçeği Faktör Analizi

Örnekleme ait veriler yapı geçerliliği "Varimax" tekniği ile analiz edilmiş, verinin faktör analizine uygunluğu KMO istatistiği ile incelenmiş ve  $KMO=0,858$  olduğundan veri sayısının faktör analizi yapmak için uygun olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 17**

*Proaktif Kişilik Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	746,298
	df	45
	Sig.	,000

Ölçekte yer alan on ifadenin 3 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 60,198'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. 3., 6. ve 9. ifadeler yakın faktör yükü ile birden fazla alt boyutta yer alması nedeniyle elenerek faktör analizi yenilendiğinde ifadelerin tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın % 41,190'ını açıkladığı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı, 3. ve 6. ifadelerin faktör yükleri arasındaki fark 9. ifadeye nazaran daha büyük olduğundan 3. ve 6. ifadeleri yeniden dahil edilmiş sadece 9. ifadenin silinmesiyle analiz tekrarlanmıştır.

Tekrar analiz öncesi veri seti yeniden KMO istatistiği ile incelenmiş, KMO=0,840 olduğundan veri sayısının faktör analizi yapmak için uygun olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan 9. ifadenin silinmesi durumunda sorgu ifadelerinin iki faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın % 50,816'sını açıkladığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 18**

*Proaktif Kişilik Ölçeği KMO ve Bartlett Yeniden Test Sonuçları*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	594,838
	df	36
	Sig.	,000

Bu süreçlerle 3. iterasyonda ölçeği oluşturan 2 faktör ve altında bulunan ifadeler şu şekildedir:

BİRİNCİ faktör altında 1., 2., 3., 4. ve 8. ifadeler yer almaktadır ve bunların bireyin daha çok "Harekete Geçme" tutumunu, İKİNCİ faktör altında ise 5., 6., 7. ve 10. ifadeler yer almakta ve bunların da bireyin daha çok "Cesaret ve Girişkenlik" tutumunu temsil ettiği düşünülebilir.

Takip eden aşamada, Faktör analizi ile yapı geçerliliği incelenmiş olan Proaktif Kişilik Ölçeğinin, cronbach alfa değerleri ile güvenilirliği ve her bir alt faktörü için cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır.

## Proaktif Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Analiz öncesinde eksik/hatalı veri olup olmadığı, ölçekte yer alan ifadelerin anlam yüklerine ilişkin gerekli kontrol ve işlemler yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin sınanmasında, cronbach alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. Hesaplanan cronbach alfa değerleri yüksek hesaplanmış, dokuz maddeden oluşan PKÖ için 0,770 bulunmuştur.

**Tablo 19**

### *Proaktif Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,770	,786	9

Maddeler arasında, 6,4812 ortalama ile “Her zaman bir şeyin en iyisini yapmanın yollarını ararım.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. 6,3276 ortalama ile “Eğer hoşlanmadığım bir şey görürsem, onu düzeltirim.” ifadesi ikinci en yüksek ortalamaya sahiptir. Üçüncü sırada ise 6,2184 ortalama ile “Hiçbir şey beni kendi düşüncelerimi gerçeğe dönüştürmekten daha çok heyecanlandıramaz.” ifadesi yer almaktadır. İlk üç sırada yer alan ifadelerin tamamı birinci faktör altında yer almaktadır.

PKÖ’de yer alan maddelerin bir toplamsal ölçek oluşturup oluşturmadığı Tukey toplanabilirlik testine göre; “H<sub>0</sub>: Ölçek toplanabilir nitelikte değildir H<sub>1</sub>: Ölçek toplanabilir niteliktedir” şeklinde kurulmuş olan hipotezler ile test edilmiştir. Test sonuçları incelendiğinde, p=0,000 değeri 0,05’den küçük olduğu için H<sub>0</sub> red edilir. Buna göre ölçekte yer alan maddeler, bir toplamsal ölçek oluşturmaktadır.

Hotelling T<sub>2</sub> testine göre, ölçekte yer alan madde ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını anlamak için, “H<sub>0</sub>: Madde ortalamaları arasında

fark yoktur  $H_1$ : Madde ortalamaları arasında fark vardır” şeklinde kurulmuş olan hipotezler incelenmiştir.  $p=0,000<0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir.

Faktör Analizi ile belirlenmiş olan faktörler için ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulandığında, Cronbach alfa değerleri birinci faktör için 0,785; ikinci faktör için 0,569 olarak tespit edilmiştir.

Her iki faktör için de ayrı ayrı Tukey ve Hotelling T2 testleri uygulanmıştır. Hotelling T2 testlerine göre her iki faktörde de  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir. Tukey testlerine göre ise birinci faktörün bir toplamsal ölçek oluşturduğu ancak ikinci faktörde yer alan maddelerin bir toplamsal ölçek oluşturmadığı belirlenmiştir.

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör Analizi

Örnekleme ait veriler yapı geçerliliği “Varimax” tekniği ile analiz edilmiş verinin faktör analizine uygunluğu KMO istatistiği ile incelenmiş, , KMO=0,801 olduğundan veri sayısının faktör analizi yapmak için uygun olduğunu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ).

#### Tablo 20

#### Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1169,904
	df	171
	Sig.	,000

Faktör analizi sonucu, ölçekte yer alan on dokuz ifadenin 5 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 53,365'ini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki şekilde gerçekleşen ayırım, faktör yükleri incelendiğinde uygun bulunmakla birlikte maddelerde uygulanacak elemeler halinde Cronbach alfa istatistiğinin nasıl değişeceği incelenmek üzere güvenilirlik analiz yapılmıştır. Bu doğrultuda 8. ve 12. maddelerin ölçekten silinmesi halinde 0,736 olarak hesaplanan Cronbach alfa değerinin yükseldiği görülmüştür.

**Tablo 21**

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,736	,794	19

8 ve 12. ifadeler silinerek faktör analizi yenilendiğinde, maddelerin yine beş faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın % 55,643'sini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Bu dağılıma göre oluşan birinci faktör kapsamında 6., 7., 15., 16., 17. ve 19. maddeler yer almakta ve çalışanın “gönüllülük” yaklaşımını, ikinci faktör kapsamında 1., 2., 3., 10. maddeler yer almakta ve çalışanın “yardımseverlik” yaklaşımını, üçüncü faktör kapsamında 9. ve 11. maddeler yer almakta ve çalışanın “hukuka saygı” yaklaşımını, dördüncü faktör kapsamında 4., 5. maddeler yer almakta ve çalışanın “paylaşıcılık” yaklaşımını ve son olarak da beşinci faktör kapsamında 13., 14. ve 18. maddeler yer almakta ve çalışanın “uyum” yaklaşımını temsil ettiği düşünülebilir.

Bu aşamada faktör analizi ile yapı geçerliliği incelenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeğinin, cronbach alfa değerleri ile güvenilirliği ve her bir faktörü için ayrı ayrı cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır.

## Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenirlik Analizi

Analiz öncesinde eksik/hatalı veri olup olmadığı, ölçekte yer alan ifadelerin anlam yüklerine ilişkin gerekli kontrol ve işlemler yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin sınanmasında, ikinci kez (daha önce 0,736 hesaplanmıştı) Cronbach alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. 8. ve 12. maddelerin silinmesiyle kalan on yedi madde için bu değer 0,772'ye yükselmiştir.

**Tablo 22**

*Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği Güvenirlik Analizi İkinci Sonuçları*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,772	,806	17

Maddeler arasında 5,9044 ortalama ile “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. 5,8498 ortalama ile “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.” ifadesi ikinci en yüksek ortalamaya sahiptir. Üçüncü sırada ise 5,7406 ortalama ile “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.” ifadesi yer almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinde yer alan maddelerin bir toplamsal ölçek oluşturup oluşturmadığı Tukey toplanabilirlik testine göre; “H<sub>0</sub>: Ölçek toplanabilir nitelikte değildir H<sub>1</sub>: Ölçek toplanabilir niteliktedir” şeklinde kurulmuş olan hipotezler ile test edilmiştir. Test sonuçları incelendiğinde, p=0,000 değeri 0,05'den küçük olduğu için H<sub>0</sub> red edilir. Buna göre ölçekte yer alan maddeler, bir toplamsal ölçek oluşturmaktadır.

Hotelling T2 testine göre, ölçekte yer alan madde ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını anlamak için, “H<sub>0</sub>: Madde ortalamaları arasında fark yoktur H<sub>1</sub>: Madde ortalamaları arasında fark vardır” şeklinde kurulmuş olan



hipotezler incelenmiştir.  $p=0,000<0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir.

Faktör Analizi ile belirlenmiş olan faktörler için ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulandığında, Cronbach alfa değerleri birinci faktör için 0,726; ikinci faktör için 0,576; üçüncü faktör için 0,488; dördüncü faktör için 0,499 ve beşinci faktör için 0,451 olarak tespit edilmiştir.

Her beş faktör için de ayrı ayrı Tukey ve Hotelling T2 testleri uygulanmıştır. Hotelling T2 testlerine göre 4. faktör haricinde kalan tüm faktörlerde de  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir. Tukey testlerine göre ise tüm faktörlerin bir toplamsal ölçek oluşturduğu belirlenmiştir.

Dördüncü faktör kapsamında yer alan iki maddeden 4. ifadenin faktör yükü 0,793 iken 5. ifadenin faktör yükü 0,604 olduğundan 5. ifade için SİLİNME kararı verilmiştir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği İçin İkinci Kez Faktör Analizi**

Ölçekte yer alan 5. ifadenin silinmesinin ardından faktör analizi yeniden yapılmış ve her ne kadar açıklanan varyans %56,799'a yükselmiş olsa da yeni faktör yüklerinin incelenmesinin ardından 1. ve 18. maddenin de silinmesi sonucunun değişime etkisi araştırılmıştır.

Kalan on dört madde için faktör yapısı incelenmiş,  $KMO=0,803$  olduğundan veri sayısının faktör analizi yapmak için uygun olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 23****Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği İkinci Kez Faktör Analizi KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	728,286
	df	91
	Sig.	,000

Yeniden yapılan analiz sonucu, ölçekte yer alan on dört ifadenin 4 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın % 52,65'ini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki tabloda 5. iterasyonda ölçeği oluşturan 4 yeni faktör ve altında bulunan ifadeler göre; birinci faktör kapsamında 6., 7., 15., 16., 17. ve 19. maddeler yer almakta ve çalışanın "gönüllülük" yaklaşımını, ikinci faktör kapsamında 2., 3., 10. maddeler yer almakta ve çalışanın "yardımseverlik" yaklaşımını, üçüncü faktör kapsamında 4., 9. ve 11. maddeler yer almakta ve çalışanın "hukuka saygı" yaklaşımını, dördüncü faktör kapsamında ise 13., 14. ve 18. maddeler yer almakta ve çalışanın "uyum" yaklaşımını temsil ettiği düşünülebilir.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği İçin İkinci Kez Güvenirlik Analizi**

ÖVD ölçeğinin güvenirliliğinin sınanmasında, ikinci kez (daha önce 0,736 hesaplanmıştı) Cronbach alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. 8. ve 12. maddelerin silinmesiyle kalan on yedi madde için değer 0,772'ye yükselmiş, ardından 1. 5. ve 18. silinmesiyle kalan on dört madde için 0,734 hesaplanmıştır.

**Tablo 24**

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği İkinci Kez Güvenirlik Analizi  
Test Sonuçları*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,734	,764	14

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinde yer alan maddelerin bir toplamsal ölçek oluşturup oluşturmadığı Tukey toplanabilirlik testine göre; “H<sub>0</sub>: Ölçek toplanabilir nitelikte değildir H<sub>1</sub>: Ölçek toplanabilir niteliktedir” şeklinde kurulmuş olan hipotezler ile test edilmiştir. Test sonuçları incelendiğinde, p=0,000 değeri 0,05’den küçük olduğu için H<sub>0</sub> red edilir. Buna göre ölçekte yer alan maddeler, bir toplamsal ölçek oluşturmaktadır.

Hotelling T2 testine göre, ölçekte yer alan madde ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını anlamak için, “H<sub>0</sub>: Madde ortalamaları arasında fark yoktur H<sub>1</sub>: Madde ortalamaları arasında fark vardır” şeklinde kurulmuş olan hipotezler incelenmiştir. p=0,000<0,05 olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi red edilir. Madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir.

Yeniden yapılan faktör analizi ile belirlenmiş olan faktörler için ikinci kez ayrı ayrı güvenirlilik analizi uygulandığında, Cronbach alfa değerleri birinci faktör için 0,726; ikinci faktör için 0,506; üçüncü faktör için 0,375 ve dördüncü faktör için 0,342 olarak tespit edilmiştir.

Her dört faktör için de ayrı ayrı Tukey ve Hotelling T2 testleri yeniden uygulanmıştır. Hotelling T2 testlerine göre tüm faktörlerde de H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş ve madde ortalamalarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir. Tukey testlerine göre ise tüm faktörlerin bir toplamsal ölçek oluşturduğu belirlenmiştir.

## 2.2.BULGULAR

### 2.2.1. Değişkenler Arası İlişkiler

Bu kısımda öncelikle üç değişken kendi aralarında, daha sonra alt faktörler kendi aralarında korelasyon analizine tabi tutulacak ve son olarak regresyon analizinin sonuçları ortaya konacaktır.

#### Korelasyon Analizleri

Her üç ölçeğin arasında bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde; normal dağılım varsayımı ile aşağıdaki parametrik istatistik olan Pearson Correlation kullanılmıştır.

**Tablo 25**

*Ölçek Puanları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları*

		Correlations		
		DLÖTT	PKÖTT	ÖVDÖT T
DLÖTT	Pearson Correlation	1	,265**	,347**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	293	293	293
PKÖTT	Pearson Correlation	,265**	1	,391**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	293	293	293
ÖVDÖT T	Pearson Correlation	,347**	,391**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	293	293	293

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

Tabloda da görüldüğü gibi, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ) ile Proaktif Kişilik Ölçeği (PKÖ) arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,265$ ).

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği (ÖVDÖ) arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,347$ ).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği (ÖVDÖ) ile Proaktif Kişilik Ölçeği (PKÖ) arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,391$ ).

Uygulanan ölçeklerdeki faktörler arasındaki ilişki ise parametrik (Pearson) ve parametrik olmayan (Spearman's rho) testler ile incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Buna göre;

DLÖF1 ile DLÖF2 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,705$ ).

Örneğin, bu sonucu şu şekilde yorumlayabiliriz. DL ölçeğindeki iki alt boyutu oluşturan ve Profesyonel Gelişim olarak adlandırdığımız ifadelerle ait puanlar ile İnsani İlişkiler olarak adlandırdığımız ifadelerle ait puanlar arasında pozitif yönlü ve %70,5'lik ilişki vardır.

DLÖF1 ile DLÖF3 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,248$ ).

DLÖF1 ile PKÖF2 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,119$ ).

DLÖF1 ile ÖDVÖF1 arasında 0,05 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,261$ ).

Örneğin, bu sonucu şu şekilde yorumlayabiliriz. DL ölçeğindeki alt boyutu oluşturan ve Profesyonel Gelişim olarak adlandırdığımız ifadelerle ait puanlar ile ÖVD ölçeğinin birinci faktörü Gönüllülük olarak adlandırdığımız ifadelerle ait puanlar arasında pozitif yönlü ve %26,1 lik ilişki vardır.

DLÖF1 ile ÖDVÖF4 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,212$ ).

DLÖF2 ile ÖDVÖF3 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,322$ ).

DLÖF2 ile ÖDVÖF4 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,228$ ).

ÖDVÖF1 ile ÖDVÖF4 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,298$ ).

**Tablo 26**

*Ölçek Alt Faktör Puanları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları*

		Correlations					
		DLÖF1	DLÖF2	DLÖF3	PKÖF2	ÖVDÖF 1	ÖVDÖF 4
DLÖF1	Pearson Correlation	1	,705**	,248**	,119*	,261**	,212**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,042	,000	,000
	N	293	293	293	293	293	293
DLÖF2	Pearson Correlation	,705**	1	,104	,092	,322**	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000		,075	,117	,000	,000
	N	293	293	293	293	293	293
DLÖF3	Pearson Correlation	,248**	,104	1	,022	,085	,073
	Sig. (2-tailed)	,000	,075		,705	,146	,213
	N	293	293	293	293	293	293
PKÖF2	Pearson Correlation	,119*	,092	,022	1	,228**	,082
	Sig. (2-tailed)	,042	,117	,705		,000	,163
	N	293	293	293	293	293	293
ÖVDÖF 1	Pearson Correlation	,261**	,322**	,085	,228**	1	,298**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,146	,000		,000
	N	293	293	293	293	293	293
ÖVDÖF 4	Pearson Correlation	,212**	,228**	,073	,082	,298**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,213	,163	,000	
	N	293	293	293	293	293	293

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Parametrik olmayan istatistiklere göre;

PKÖF1 ile ÖDVÖF2 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,372$ ).

PKÖF1 ile ÖDVÖF3 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,200$ ).

ÖDVÖF2 ile ÖDVÖF3 arasında 0,01 anlam düzeyinde pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=0,349$ ).

**Tablo 27**

*Ölçek Alt Faktör Puanları Arasında Parametrik Olmayan İstatistik Sonuçları*

		Correlations			
		PKÖF1	ÖVDÖF 2	ÖVDÖF 3	
Spearman's rho	PKÖF1	Correlation Coefficient	1,000	<b>,372**</b>	<b>,200**</b>
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001
		N	293	293	293
ÖVDÖF 2	ÖVDÖF	Correlation Coefficient	,372**	1,000	<b>,349**</b>
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	293	293	293
ÖVDÖF 3	ÖVDÖF	Correlation Coefficient	,200**	,349**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.
		N	293	293	293

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

## Regresyon Analizi

Regresyon analizi için bir ön hipotez oluşturulmuş ve buna göre bir kontrol sağlanmıştır:

$H_0$  : Dönüştürücü liderlik ve Proaktif kişilik değişkenleri Örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

Bağımlı değişken: ÖVDÖT

Bağımsız değişkenler:  $x_1$ : DLÖT ,  $x_2$ :PKÖT

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + e$$

Aşağıdaki tabloda örgütsel vatandaşlık davranışının bir model ile dönüştürücü liderlik ve proaktif kişilik özelliklerinden etkilenme düzeylerinin araştırılması sonuçları yer almaktadır.

Model istatistiksel açıdan anlamlıdır (0,000). Daha önce korelasyon analizi ile de tespit edilen ilişkilerin analizini sağlamaktadır.  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

R2 değeri 0,217 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler Örgütsel vatandaşlık davranışı varyansının %22'ini açıklamaktadır.

$$Y = 52,678 + 0,119 x_1 + 0,288 x_2$$

Buna göre PKÖT'nin katsayısının daha yüksek olduğu, daha etkili olduğu söylenebilir. PKÖT'nin alt boyutlarından PKÖF1 daha etkilidir.

**Tablo 28**

*Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PKÖTT, DLÖTT <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ÖVDÖTT

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,466 <sup>a</sup>	,217	,211	5,66059	,217	40,119	2	290	,000	2,045

a. Predictors: (Constant), PKÖTT, DLÖTT

b. Dependent Variable: ÖVDÖTT



ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2570,984	2	1285,492	40,119	,000 <sup>b</sup>
	Residual	9292,265	290	32,042		
	Total	11863,249	292			

a. Dependent Variable: ÖVDÖTT

b. Predictors: (Constant), PKÖTT, DLÖTT

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	52,678	2,632		20,012	,000
	DLÖTT	,119	,024	,262	4,867	,000
	PKÖTT	,288	,048	,321	5,964	,000

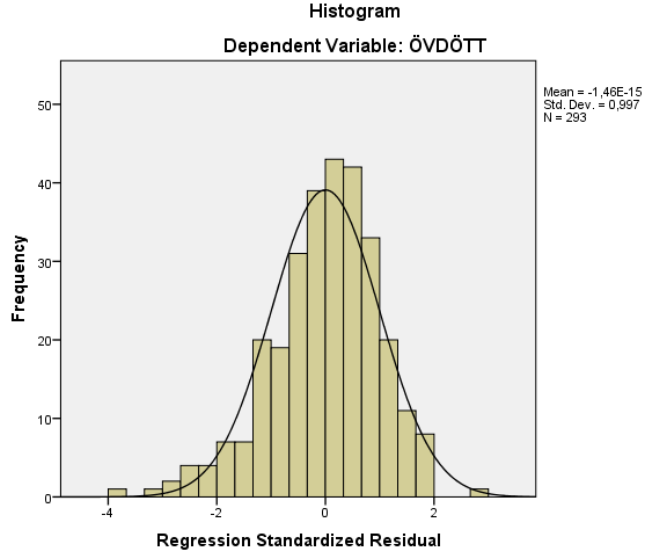
a. Dependent Variable: ÖVDÖTT

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	66,2398	80,8846	75,5017	2,96728	293
Residual	-21,48106	15,93039	,00000	5,64117	293
Std. Predicted Value	-3,121	1,814	,000	1,000	293
Std. Residual	-3,795	2,814	,000	,997	293

a. Dependent Variable: ÖVDÖTT

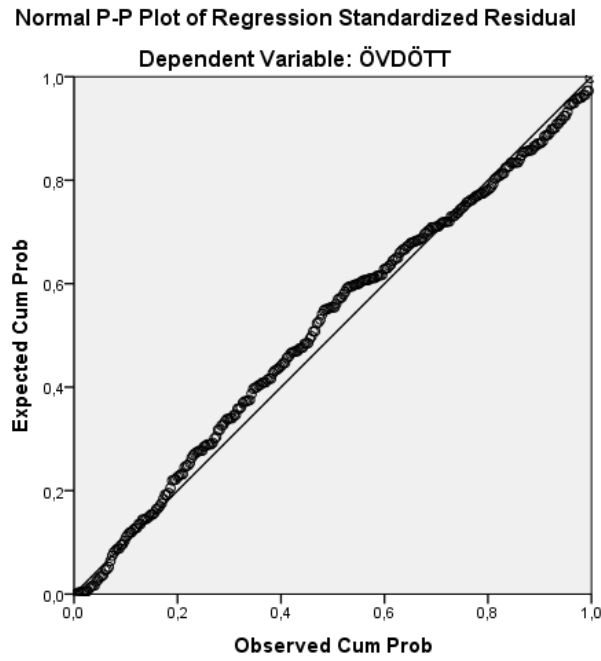
## Şekil 6

### Değişkenler Arası Regresyon Analizi Histogramı



## Şekil 7

### P-P Plot Grafiği (Regresyon Analizinin Değerlendirilmesi)



### Moderatör İlişkiyi Sorgulayan Regresyon Analizi:

Çalışmada incelenen moderatör ilişkisi sorgulamak için, DLÖ ile PKÖ puanlarının standardize edilmiş değerlerinin çarpımı olarak MDRTR ismi verilen yeni bir değişken oluşturulmuş ve buna göre bir model oluşturularak analiz gerçekleştirilmiştir:

Bağımlı değişken (Y): OÖVDÖTT

Bağımsız değişkenler:  $x_1$ : ODLÖTT ,  $x_2$ :OPKÖTT ,  $x_3$ :MDRTR

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + e$$

Elde edilen sonuçlara göre,  $p=0,000$  hesaplanmış olduğu için regresyon modeli anlamlıdır.

**Tablo 29**

*Moderatör İlişkiyi Sorgulayan Regresyon Analizi Sonuçları*

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MDRTR, ODLÖTT, OPKÖTT <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: OÖVDÖTT

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466 <sup>a</sup>	,217	,209	,40494

a. Predictors: (Constant), MDRTR, ODLÖTT, OPKÖTT

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,139	3	4,380	26,709	,000 <sup>b</sup>

Residual	47,388	289	,164	
Total	60,527	292		

a. Dependent Variable: OÖVDÖTT

b. Predictors: (Constant), MDRTR, ODLÖTT, OPKÖTT

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,742	,197		18,995	,000
	ODLÖTT	,144	,030	,262	4,851	,000
	OPKÖTT	,188	,032	,327	5,811	,000
	MDRTR	,009	,024	,020	,360	,719

a. Dependent Variable: OÖVDÖTT

MDRTR değişkenine ait katsayı  $p=0,719$  olduğundan anlamlı değildir. Başka bir ifadeyle bağımlı değişken üzerinde açıklayıcı etkisi yoktur.

#### Hipotezlerin Doğrulanması:

Yukarıda ortaya konan hem Korelasyon Analizi hem de Regresyon Analizi sonuçları, Çalışmaya konu olan üç temel değişken olan Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Proaktif Kişilik değerlerinin üçlü olarak birbirlerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini tespit etmiştir.

Korelasyon katsayılarının verdiği sonuçlar ve regresyon analizinde araştırılan modele ilişkin bulunan sonuçlar şu şekilde daha açık ve anlaşılır duruma getirilebilir:

1. Çalışan birey, bağlı bulunduğu (en yakın temas halindeki) yöneticisine dair algısı olarak onu dönüşümcü özelliklere sahip görme düzeyi ile kendisinin Proaktif kişilik özellikleri göstermesi arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,265$ ).
2. Çalışan birey, bağlı bulunduğu (en yakın temas halindeki) yöneticisine dair algısı olarak onu dönüşümcü özelliklere sahip görme düzeyi ile

kendisinin Örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,347$ ).

3. Çalışan bireyin kendisinin proaktif kişilik özellikleri göstermesi ile yine kendisinin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,391$ ).
4. Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi, yakın temasta bulunduğu yöneticisinin —onun tarafından algılanan— dönüşümcü liderlik tutumları yükseldikçe artmaktadır. Bireyin Proaktif Kişilik özellikleri göstermesi, bu ilişkide bir etkiye sahiptir. Çünkü regresyon sonuçlarına göre bireyin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyine sağladıkları ek katkı açısından proaktif kişilik puanı, yöneticide gözlenen dönüşümsel liderlik puanına göre 2,42 kat daha yüksek değişime neden olmaktadır.  
( $Y = 52,678 + 0,119 x_1 + 0,288 x_2$ )
5. Bireyin Proaktif Kişilik özellikleri göstermesi, çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü olarak algılanması ile çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide bir etkiye sahiptir, ancak bu etki moderatör bir etki değildir. Çünkü DLÖ ile PKÖ değerlerinin çarpımı ile oluşturulan ve “moderatör” etkiyi sorgulayan yeni değişken kullanılarak yapılan regresyon analizinde, ilişki anlamlı yönde bulunmamıştır.

H1:	Çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü olarak algılanması, çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır.	KABUL
H2:	Çalışan bireylerin proaktif kişilik sahibi olma düzeyleri, çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır.	KABUL
H3:	Çalışanların proaktif kişilik sahibi olma düzeyleri, çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü olarak algılanmasının çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırması üzerinde moderatör bir etkiye sahiptir.	RED

### 2.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

3 ölçek ve toplam 9 faktör ile demografik değişkenlere (çalıştığı kurum, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaşı, iş deneyimi, mevcut yöneticisinin cinsiyeti ve yöneticisi ile çalışma süreleri) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik ve parametrik olmayan testler ile incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Buna göre;

DLÖTT puanları örnekleme yer alan kişilerin cinsiyetine, çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine, iş deneyimine, yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

DLÖF1 olarak belirlenmiş PROFESYONEL GELİŞİM olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin cinsiyetine, çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine, iş deneyimine, yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

DLÖF2 olarak belirlenmiş İNSANİ İLİŞKİLER olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin cinsiyetine, çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine, iş deneyimine, yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

DLÖF3 olarak belirlenmiş OTORİTE olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine, yaşına, yöneticisi ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

PKÖTT puanları örnekleme yer alan kişilerin çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine, iş deneyimine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

PKÖF1 olarak belirlenmiş HAREKETE GEÇME olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

PKÖF2 olarak belirlenmiş CESARET VE GİRİŞKENLİK olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

ÖVDÖTT puanları örnekleme yer alan kişilerin yalnızca eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

ÖVDÖF1 olarak belirlenmiş GÖNÜLLÜLÜK olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin eğitim düzeyine, iş deneyimine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

ÖVDÖF2 olarak belirlenmiş YARDIMSEVERLİK olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin çalıştığı kuruma, eğitim düzeyine, yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

ÖVDÖF3 olarak belirlenmiş HUKUKA SAYGI olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

ÖVDÖF4 olarak belirlenmiş UYUM olarak isimlendirilen faktöre ait puanları örnekleme yer alan kişilerin sadece cinsiyetine, çalıştığı kuruma göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Dikkat çekici bir sonuç şudur: Tablodan da görüleceği üzere “mevcut yöneticisinin cinsiyeti” ölçekler ve faktörler bazında hiçbir farklılık göstermemektedir. Yöneticisi kadın olanlar ile yöneticisi erkek olanların her üç ölçeğe ve bunların alt boyutlarına verdikleri puanlar farklılık göstermemiştir.

**Tablo 30**

*Demografik Değişkenler ile Faktörler Arası İlişkilerin Anamlılıkları*

		Cinsiyet	YCinsiyet	Kurum	Eğitim	İş Deneyim	Yaş	Yişdeneyim
DLÖTT	Normal Dağılım	t testi	t testi	Anova	Anova	Anova	Anova	Anova
DLÖF1	Normal Dağılım	t testi	t testi	Anova	Anova	Anova	Anova	Anova
DLÖF2	Normal Dağılım	t testi	t testi	Anova	Anova	Anova	Anova	Anova

	<b>Dağılım</b>							
<b>DLÖF3</b>	<b>Normal</b>	<b>t testi</b>	<b>t testi</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>
	<b>Dağılım</b>							
<b>PKÖTT</b>	<b>Normal</b>	<b>t testi</b>	<b>t testi</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>
	<b>Dağılım</b>							
<b>PKÖF1</b>	<b>ND</b>	<b>Mann</b>	<b>Mann</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>
	<b>değil</b>	<b>Whitney</b>	<b>Whitney</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>
		<b>U</b>	<b>U</b>					
<b>PKÖF2</b>	<b>Normal</b>	<b>t testi</b>	<b>t testi</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>
	<b>Dağılım</b>							
<b>ÖVDÖTT</b>	<b>Normal</b>	<b>t testi</b>	<b>t testi</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>
	<b>Dağılım</b>							
<b>ÖVDÖF1</b>	<b>Normal</b>	<b>t testi</b>	<b>t testi</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>
	<b>Dağılım</b>							
<b>ÖVDÖF2</b>	<b>ND</b>	<b>Mann</b>	<b>Mann</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>
	<b>değil</b>	<b>Whitney</b>	<b>Whitney</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>
		<b>U</b>	<b>U</b>					
<b>ÖVDÖF3</b>	<b>ND</b>	<b>Mann</b>	<b>Mann</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>	<b>Kruskal</b>
	<b>değil</b>	<b>Whitney</b>	<b>Whitney</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>	<b>Wallis</b>
		<b>U</b>	<b>U</b>					
<b>ÖVDÖF4</b>	<b>Normal</b>	<b>t testi</b>	<b>t testi</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>	<b>Anova</b>
	<b>Dağılım</b>							

### Cinsiyet Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Kadın ve erkek katılımcıların DLÖT puanlarının karşılaştırması t test istatistiğine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki fark 7,61010 olarak hesaplanmış olup, bu erkeklerin DL ölçeğinden kadınlara göre daha yüksek puan aldıkları anlamına gelmektedir. Aynı şekilde Erkeklerin DL ölçeğinin 1. ve 2. Faktörlerinde yani Profesyonel Gelişim ve İnsani İlişkiler ifadelerinde kadınlara göre daha yüksek puana sahip olmaları istatistiksel olarak anlamlıdır. ÖVDÖF4 de erkekler lehine olan puanlar arasındaki fark anlamlıdır.



**Tablo 31***Ölçek Puanlarının Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değerleri*

	Cinsiyet	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	155	61,1290
Ölçeği (Tamamı)	Erkek	138	68,7391
Proaktif Kişilik Ölçeği	Kadın	155	52,3226
(Tamamı)	Erkek	138	53,0217
Örgütsel Vatandaşlık D.	Kadın	155	75,0839
Ölçeği (Tamamı)	Erkek	138	75,9710

Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Daha önce de ifade edilmiş olduğu gibi, katılımcıların beraber çalıştıkları yöneticinin kadın ya da erkek olmasına göre hiçbir değişken açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 32***Ölçek Puanlarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Değerleri*

	YCinsiyet	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	18	67,9444
Ölçeği (Tamamı)	Erkek	275	64,5018
Proaktif Kişilik Ölçeği	Kadın	18	52,0556
(Tamamı)	Erkek	275	52,6909
Örgütsel Vatandaşlık D.	Kadın	18	74,5556
Ölçeği (Tamamı)	Erkek	275	75,5636

Kurum (Sektör) Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Katılımcıların çalıştıkları kurumlarına göre bir takım anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yöneticisinde algılanan Dönüşümcü Liderlik puanları açısından perakende erkek giyim şirketinin çalışanları en yüksek puanları, özel öğretim kurumları şirketinin çalışanları ise en düşük puanları vermişlerdir. İki kurum

çalışanlarının ortalama puanları arasındaki fark 9,25 düzeyinde ve oldukça yüksektir. Kendilerinden istenenin, birlikte çalıştıkları ilk düzey yöneticileri hesaba katmak olduğu unutulmamalıdır.

Diğer değişkenler açısından kurumlara göre belirgin yüksek düzeyde farklılıklar gözlemlenmemektedir. İlk değişkende olan söz konusu farklılığın muhtemel nedenleri sonuçlar bölümünde tartışılacaktır.

**Tablo 33**

*Ölçek Puanlarının Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlere Göre Değerleri*

	Kurum	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Tamamı)	Özel Okul	62	59,2742
	Yayıncılık	92	62,6304
	ErkekGiyim	139	68,5180
	Total	293	64,7133
Proaktif Kişilik Ölçeği (Tamamı)	Özel Okul	62	50,1774
	Yayıncılık	92	53,2500
	ErkekGiyim	139	53,3597
	Total	293	52,6519
Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği (Tamamı)	Özel Okul	62	74,3387
	Yayıncılık	92	75,1630
	ErkekGiyim	139	76,2446
	Total	293	75,5017

Eğitim Düzeyi Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Araştırmanın tamamında elde edilen en yüksek farklılıkların olduğu demografik unsur, katılımcıların eğitim düzeyleridir. İlginç şekilde, eğitim düzeyi yükseldikçe birey tarafından kendi yöneticisi ile ilgili algılanan dönüşümcü liderlik puanı azalmaktadır.

Diğer iki değişken konusunda da katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar bulunsa da bu farklılıklar düşük düzeydedir.

**Tablo 34***Ölçek Puanlarının Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Değerleri*

	Eğitim	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Tamamı)	Lise	130	69,9462
	Ön Lisans	45	63,3556
	Lisans	100	60,0800
	YL / Doktora	18	56,0556
	Total	293	64,7133
Proaktif Kişilik Ölçeği (Tamamı)	Lise	130	53,6769
	Ön Lisans	45	53,2444
	Lisans	100	50,6000
	YL / Doktora	18	55,1667
	Total	293	52,6519
Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği (Tamamı)	Lise	130	76,7000
	Ön Lisans	45	75,8444
	Lisans	100	73,7900
	YL / Doktora	18	75,5000
	Total	293	75,5017

Toplam İş Deneyimi Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Elde edilen bulgular, katılımcıların toplam iş deneyimleri ile çalışmamıza konu olan üç temel değişken arasında düzenli ve anlamlı ilişkiler olmadığını ortaya koymaktadır. Düşük düzeyli olarak belirlenen farklılıklar da bir düzene bağlı olarak gelişmediği gibi yorumlanmayı gerektirecek bir olgu olarak değerlendirilmemektedir.

**Tablo 35***Ölçek Puanlarının Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Değerleri*

	Deneyim	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Tamamı)	0-5 yıl	69	64,3623
	6-10 yıl	66	62,3939
	11-15 yıl	50	60,2600
	16 yıl ve üzeri	108	68,4167
	Total	293	64,7133

Proaktif Kişilik Ölçeği (Tamamı)	0-5 yıl	69	53,6812
	6-10 yıl	66	53,0758
	11-15 yıl	50	49,5800
	16 yıl ve üzeri	108	53,1574
	Total	293	52,6519
Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği (Tamamı)	0-5 yıl	69	74,1594
	6-10 yıl	66	75,2727
	11-15 yıl	50	76,9600
	16 yıl ve üzeri	108	75,8241
	Total	293	75,5017

### Katılımcıların Yaşları Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Araştırmaya katılan bireylerin yaş düzeylerinin, “yöneticide algılanan dönüşümcü liderlik” açısından bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Yaş seviyesi düşük olan (18-25 yaş arası) grup ile yaş seviyesi yüksek olan (46 yaş ve üzeri) grup yöneticilerini daha çok dönüşümcü algılarken, 26 ile 45 arasında bulunan orta yaş seviyesinde bu algı daha düşük düzeyde kalmıştır.

Diğer iki değişkenin bu demografik unsurla ilişkileri zayıf düzeyde tespit edilmiştir.

**Tablo 36**

### *Ölçek Puanlarının Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Değerleri*

	Yaş	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Tamamı)	18-25	40	67,0500
	26-35	93	62,3118
	36-45	105	62,8286
	46 ve üzeri	55	70,6727
	Total	293	64,7133
Proaktif Kişilik Ölçeği (Tamamı)	18-25	40	53,7500
	26-35	93	52,4731
	36-45	105	51,6000
	46 ve üzeri	55	54,1636
	Total	293	52,6519
Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği (Tamamı)	18-25	40	73,7500
	26-35	93	75,7957

36-45	105	75,4667
46 ve üzeri	55	76,3455
Total	293	75,5017

### İşyerindeki Deneyim Süresi Açısından Gözlenen Farklılıklar:

Araştırmanın tamamında elde edilen en yüksek farklılıkların olduğu bir diğer demografik unsur ise, katılımcıların işyerindeki deneyim süreleridir. Yine ilginç şekilde, aynı işyerinde en uzun süre çalışan (8 yıl ve üzeri) bireyler tarafından kendi yöneticisi ile ilgili algılanan Dönüşümcü Liderlik puanı ortalamaya göre oldukça yüksek çıkmıştır.

Diğer değişkenler açısından işyerinde deneyime göre belirgin yüksek düzeyde farklılıklar gözlemlenmemektedir. İlk değişkende olan söz konusu farklılığın muhtemel nedenleri sonuçlar bölümünde tartışılacaktır.

**Tablo 37**

*Ölçek Puanlarının Katılımcıların İşyerindeki Deneyimlerine Göre Değerleri*

	IsDeneyim	N	Mean
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Tamamı)	0-2	181	63,8785
	3-5	67	64,0000
	6-8	27	66,5185
	8 ve üzeri	18	73,0556
	Total	293	64,7133
Proaktif Kişilik Ölçeği (Tamamı)	0-2	181	52,1878
	3-5	67	54,1791
	6-8	27	52,8148
	8 ve üzeri	18	51,3889
	Total	293	52,6519
Örgütsel Vatandaşlık D. Ölçeği (Tamamı)	0-2	181	74,9669
	3-5	67	76,0000
	6-8	27	76,3704
	8 ve üzeri	18	77,7222
	Total	293	75,5017

## SONUÇ

Bu tez çalışması liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve proaktif kişilik arasındaki ilişkiyi ve proaktif kişiliğin bu ilişkideki moderatör etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, liderlerin çalışanlarına yönelik destekleyici bir liderlik tarzı benimsemelerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, proaktif kişiliğin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, proaktif kişiliğe sahip olan çalışanların dönüşümsel liderlik tarzından daha fazla etkilendiklerini ve daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini göstermektedir.

Alan araştırmasının sonuçları arasında en güçlü ilişki, proaktif kişilik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların proaktiflik düzeylerinin artmasıyla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını da artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, çalışanın kendisi ile ilgili algıladığı proaktif kişilik düzeyi ile onun örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkiler belirlemiş olan Lee ve Allen (2002), Parker ve arkadaşları (2006), Bolino ve arkadaşlarının (2013), Li ve arkadaşları (2018), Li ve Liang (2018) ve Tuncay ve Kutanis (2019) tarafından yapılmış araştırmaların sonuçları ile uyumludur.

Proaktif kişilik özellikleri, bireyin işyerinde aktif olarak sorumluluk üstlenme, yeni fikirler sunma ve geliştirmeye yönelik adımlar atma eğilimi anlamına gelir. Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışları; meslektaşlara yardım etme, ekstra sorumluluk alma, kurumsal değerleri benimseme gibi pozitif ve isteğe bağlı davranışları içerir.

Bu araştırma sonucu işverenler için önemli bir bilgi sunmaktadır. Proaktif çalışanlar, sadece kendi işlerine odaklanmanın ötesine geçerek ekstra katkılarda bulunurlar ve böylece şirketin genel performansını artırırılar. Literatür

bölümünde ortaya konduğu gibi, proaktif kişiliğin doğuştan verilmiş olan bir olgu mu yoksa eğitim ve bilgi yoluyla geliştirilebilen bir olgu mu olduğu bir tartışma konusudur. Ancak proaktif kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi fark eden işverenler; proaktiviteyi teşvik edici politika ve uygulamalar geliştirerek çalışanların bu tür davranışları sergilemesini destekleyebilirler. Örneğin, çalışanlara inisiyatif alma ve yeni projeler önerme konusunda cesaretlendirici ortamlar oluşturabilir veya proaktif davranışları ödüllendirmek için motivasyon programları düzenleyebilirler. Ayrıca, bu araştırma sonucu işverenlere çalışan seçim sürecinde de rehberlik edebilir. İlgili pozisyonlar için aday değerlendirme aşamasında proaktif kişilik potansiyeline sahip kişiler tercih edilebilir veya mevcut çalışanların proaktivite düzeyleri daha iyi anlaşılabilir onların yetenekleri daha etkin bir şekilde kullanılabilir.

Öte yandan, aralarında en güçlü ilişki belirlenmiş olan her iki kavram da “mecbur olmadığı halde harekete geçme” temeline dayanmaktadır. Proaktif kişilik sahibi bireyler de örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren bireyler de rol tanımları ve kendilerinden beklenenler dışında adım atan, sorumluluk üstlenen, aktivite gösteren bireylerdir. Araştırmacılar, her iki kavram üzerine incelemelerini yoğunlaştırarak ikisini bütünleyen yeni bir “şemsiye” kavram geliştirme üzerine çalışabilirler.

Tezin alan araştırması sonuçları, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini açık bir şekilde ortaya koymuştur. Bu bulgular, dönüşüm liderliğinin çalışanların örgüt içinde daha aktif ve katılımcı olmalarını teşvik ettiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, gerek literatür incelemesinde ortaya konan Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996), Wang ve Howell (2021) ve Podsakoff ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile gerekse çalışmanın birinci hipotezini oluştururken detayları açıklanmış olan Grant ve Parker (2019), Nielsen ve Hvid (2019), Wang ve arkadaşları (2019), Piccolo ve arkadaşları (2012), Demirtaş ve Akçay (2020), Eisenbeiss ve arkadaşları (2008), Seibert ve Crant (2017), Wang ve Hsieh (2013) ile Judge ve Piccolo (2004) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşmekte ve onların bulgularının sonuçlarını desteklemektedir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlerin vizyonerlik, ilham verme ve bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarma gibi niteliklere sahip olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırarak onları daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Sonuçlar, dönüşümcü liderin bireyler üzerindeki özel ve geliştirici ilgisinin, bireyleri de motive ettiği ve kendilerinden zorunlu olarak beklenmeyen davranışlarla onun bu özel ilgisine karşılık verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Söz konusu ilişki ile doğmuş bulunan karşılık “Sosyal Mübadele Teorisi” ile de uyumludur.

Ayrıca, dönüşümcü liderlerin çalışanların zihinlerinde oluşturduğu vizyon da başlı başına bir çekim gücüne yol açarak onları örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönlendiriyor olabilir. Açıkça tanımlanmış olan güçlü bir vizyon, işyerinde birlik ve işbirliği kültürünün oluşmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda dönüşümcü liderler çalışanlarının bireysel ve kolektif başarıya ulaşmasını sağlamak için gerekli kaynakları sunarlar.

Dönüşümcü liderler, çalışanlara ilham veren hedeflere odaklanır ve onların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarmalarına yardımcı olurlar. Bu liderler, vizyonlarını açık bir şekilde ileterek ekip üyelerinin kendilerini bu hedeflere bağlamalarını sağlarlar. Çalışanların bu vizyonu benimsemeleriyle birlikte, örgütün misyonunu gerçekleştirme yolunda motive ve özverili hale gelirler.

Ayrıca dönüşümcü liderlerin etkisiyle çalışanlar arasında da güçlü bir bağ kurulur. Liderlerin empati yetenekleri sayesinde çalışanların duygusal ihtiyaçlarına önem verirken, onların kişisel ihtiyaçları için gereken ilgiyi de sağlayabilirler. Bu da çalışanların örgüt için daha fazla çaba göstermelerine yol açar.

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile proaktif kişilik arasında da açık bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar ise yöneticinin dönüşümcü liderliğinin çalışanların proaktif olma eğilimlerini artırdığı görüşünü desteklemiş olan Grant ve Ashford (2008), Parker ve arkadaşları (2006), Fuller, Marler ve Hester



(2013), Chang ve arkadaşları (2018) Zhang ve arkadaşları (2020), Xie ve Jiang (2021), Gong ve arkadaşları (2019), Li ve arkadaşları (2017), Wu ve Parker (2017) ile Wang ve Wang'ın (2020) çalışmalarını desteklemektedir.

Bu sonuç, dönüşümcü liderlerin vizyoner yaklaşımları ve cesaretlendirici tutumlarının çalışanların sorumluluk almasını, harekete geçmelerini teşvik ettiği ve aynı şekilde proaktif kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin de dönüşümcü liderlere daha iyi tepkiler verdiği şeklinde yorumlanabilir. Proaktif kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin dönüşümcü liderlere daha duyarlı olmaları, hipotez oluşturma aşamasında da düşünüldüğü gibi, Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen "Kaynakların Korunması Teorisi" ile uyumlu olarak gerçekleşmiştir.

Bu çalışma ile de tekrar vurgulanmıştır ki, dönüştürme gücünün yanı sıra proaktif kişilik özellikleri gösteren bireylerin yöneticileri tarafından fark edilmesi ve desteklenmesi önemlidir. Bu durum hem iş performansını artırırken hem de organizasyonun yenilikçiliğini ve rekabetçiliğini güçlendirir.

Proaktif kişilik faktörünün dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki pozitif etkisini modere etmesi ise şu anlama gelir: Proaktif kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, dönüştürücü liderlik tarzından daha fazla etkilenir ve daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler.

Bu durum, proaktif kişilik özelliklerinin liderlik tarzı ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde *sinerjik* bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Proaktif kişilik özelliklerine sahip bireyler, liderlik tarzına daha duyarlıdır ve daha fazla motivasyon, inisiyatif alma ve sorumluluk üstlenme eğilimindedirler. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır. Özetle, proaktif kişilik faktörü, dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini artırır.

Tüm bunlar, aslına bakılırsa, örgütsel ortamın önemine de dikkat çekmektedir. Liderlerin dönüştürücü, destekleyici, empatik, bireysel ilgiye odaklanmış ve vizyoner bir yaklaşım benimsedikleri işletme ortamı, proaktif kişilik sahibi bireyler ile buluştuğunda ortaya yüksek düzeyde örgütsel

vatandaşlık davranışları potansiyeli doğuracaktır. En verimli işyeri ortamları, dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş yöneticilerin proaktif bireylerle birlikte olduğu, dolayısıyla geliştirici, destekleyici, harekete geçmeyi kendiliğinden teşvik edici örgütsel iklimler olacaktır. Böylesi bir örgütsel iklim, hem çalışma performansını hem de bireylerin çalışma istikrarını beraberinde getirecek; örgütte de yenilikçilik ile deneyimlilik arasında eşsiz bir denge kurulmasına yol açacaktır.

Çalışmada tespit edilen önemli bir bilgi havuzu da, değişkenler arası ilişkilerin yanısıra demografik değişkenler üzerinden sağlanmıştır.

Öncelikle, katılımcıların cinsiyetine göre Dönüşümcü Liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların DLÖ puanlarının ortalamaları arasındaki fark 7,61 olarak hesaplanmış olup bu değer erkeklerde yüksektir. Ancak bu değerler, erkeklerde dönüşümsel liderlik tarzının ya da becerisinin daha yüksek olduğu anlamına gelmemekte, ankete katılan erkek katılımcıların kendi yöneticilerinde algıladıkları dönüşümsel liderlik tarzının daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuç, açık bir mantığa dayanmasa da, erkek katılımcıların kendi yöneticilerindeki dönüşümsel liderlik özelliklerini fark etme konusunda kadınlardan daha duyarlı olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticisinde algılanan dönüşümcü liderlik puanları açısından belirgin bir başka farklılık ise kurumlar arasında ortaya çıkmıştır. Perakende erkek giyim şirketinin çalışanları en yüksek puanları, özel öğretim kurumları şirketinin çalışanları ise en düşük puanları vermişlerdir. İki kurum çalışanlarının ortalama puanları arasındaki fark 9,25 düzeyinde ve oldukça yüksektir. Katılımcılardan, birlikte çalıştıkları ilk düzey yöneticileri (yakın temas halinde oldukları yöneticilerini) değerlendirerek puan vermeleri istenmiştir. Bu konuda en yüksek puanların elde edildiği perakende erkek giyim şirketinin çalışanların çoğunluğu mağazalarda çalışan personel oldukları için genellikle 4 veya 5 kişinin birlikte çalıştığı ortamlarda, kendileri arasından görevlendirilen mağaza müdürleri ile çalışmakta; orta düzeyde puan alan basılı kitap yayıncılığı şirketinde çalışanlar arasında hem 4-5 kişilik mağaza gruplarında çalışanlar hem de 40-50 kişi

hacminde iş ortamlarında (merkez ofisi) çalışanlar bulunmakta; en düşük düzeyde puan kaydedilen özel öğretim kurumları şirketinde ise katılımcıların çoğunluğunu teşkil eden öğretmenler yaklaşık 30-40 kişinin bağlı bulunduğu okul müdürleri ile muhatap olmaktadır. Bu durum, yöneticisinde algılanan dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışılan örgütün büyüklüğü ve dolayısıyla temas sıklığı arasında bir ilişki olabileceği ihtimalini düşündürmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri, araştırma sonuçlarına göre en belirgin farklılıkları ortaya koyan demografik faktördür. Şaşırtıcı bir şekilde, eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin kendi yöneticileriyle ilgili algıladıkları dönüşümcü liderlik puanının azaldığı görülmektedir. Bu durum, daha yüksek eğitilmiş kişilerin liderlik becerilerini daha eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirdiği ve daha yüksek standartlar beklediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların yaşları, "yöneticide algılanan dönüşümcü liderlik" üzerinde belirli bir etkiye sahiptir. 18-25 yaş arasındaki genç katılımcılar ve 46 yaş ve üstündeki deneyimli katılımcılar, yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediğini algıladıkları görülürken, 26 ile 45 yaş arasındaki orta yaş grubundakilerde bu algının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, katılımcıların yaşının dönüşümcü liderlik niteliklerini nasıl değerlendirdiği üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülebilir. Ayrıca araştırmamızda bu konuda bir soru olmadığı için elimizde bunu doğrulayabilecek bir kriter olmamakla birlikte, katılımcıların yaş düzeyi ile yöneticinin yaş düzeyi arasındaki yakınlık veya uzaklığın bu konudaki etkisi de araştırılmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcılar arasında büyük farklılıklardan bir diğeri de işyerindeki deneyim sürelerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. İlginç bir şekilde, aynı işyerinde uzun süre çalışan bireylerin (8 yıl ve üzeri) kendi yöneticileriyle ilgili algıladıkları Dönüşümcü Liderlik puanları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durum, deneyimli çalışanların yöneticilerinin liderlik kalitesinden memnuniyet duyduklarını göstermektedir. Tersine şekilde dönüşümcü liderlik tarzının ürettiği memnuniyetin aynı işletmede daha yüksek devamlılığa yol açtığı da düşünülebilir.

## Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma, liderlik ve örgütsel davranış alanında araştırma yapmak isteyen akademisyenlere önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Hem çalışma kapsamında değerlendirilen üç temel değişken arasındaki ilişkiler hem de bu değişkenlerden özellikle Dönüşümcü Liderlik ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler tereddüte mahal bırakmadan, net bir şekilde ortaya konmuştur.

Ancak elbette bu çalışmanın da birtakım kısıtlılıkları vardır. Öncelikle yapılan alan araştırması, ölçeklere yani bireylerin algılarına dayalıdır. Bundan dolayı, sonuçlar elbette duygulardan ve bireysel önceliklerden etkilenecektir.

Bu anlamda önemli bir başka kısıt da söz konusu değişkenlerin tamamının çalışma hayatının tek bir kanadı, çalışanlar ekseninde değerlendirilmiş olmasıdır. Dönüşümsel liderlik puanları yöneticiler tarafından da doldurulmuş değildir, ya da çalışma kapsamında, çalışan bireylerin proaktif kişilik düzeyleri araştırmaya dahil edilirken yöneticilerin proaktif kişilik düzeyleri dikkate alınmamıştır. Bunlar önemli kısıtlar olduğu gibi, araştırmacılar sonraki çalışmalarında bunları da dahil eden şekilde araştırma kapsamını genişletebilirler. Hatta, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki yükselişin liderin örgütsel vatandaşlık davranışlarına da etki edip etmediği ayrıca bir araştırmaya konu olabilir. Özetle, Çalışmada değişkenler arasında araştırılan ilişkiler çift yönlü olarak dikkate alınarak çok yönlü ilişkilerin incelenmesi, yeni çalışmalara büyük zenginlikler kazandıracaktır.

Tezin alan araştırmasındaki başka bir kısıt da üç sektör çalışanları üzerinde uygulanmasıdır. Bu uygulama aynı zamanda verilerin sağlığı açısından çalışmaya değer katmıştır. Bununla birlikte, aynı tek sektör üzerine yoğunlaşan çalışmalar veya üç sektörden daha fazla ilişkisiz sektörle kapsamın genişletilmesi şeklinde yeni araştırmalar yapılması, Çalışmada doğrulanmış olan hipotezleri daha güçlü şekilde destekleyebilir ya da bunları yeniden tartışmaya açabilir.

Yukarıda sıralanan önerilerin dışında, gelecekteki araştırmalarda liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin farklı kültürlerde daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi de yerinde olacaktır.

### **İşletmelere Öneriler**

Sonuç olarak tezde ortaya konmuştur ki, liderlerin destekleyici ve dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri ve çalışanların proaktif kişilik özelliklerini teşvik etmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaktır. Bu, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, organizasyonların başarısına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

İşletmelerin en çok önem vermesi gereken konu, kendi bünyelerinde dönüşümcü yaklaşım benimseyen liderler ile proaktif kişilik sahibi çalışanları buluşturmak olmalıdır. İşletmelerde en yüksek verimlilik, huzur ve performans bu birleşimden doğacaktır. Bu da ancak iki şekilde mümkün olabilir:

Birinci olarak, baştan yönetici ve çalışan seğıiminde insan kaynakları politikası bu bilgi işığıında düzenlenmeli ve seğıim sırasında bu iki kavram mutlaka dikkate alınmalıdır. Proaktif kişilik ölçeğinin çalışan adayına, dönüşümsel liderlik ölçeğinin yönetici adayına değerlendirilmesi, aynı zamanda önceki referans kurumlarından da bunların talep edilmesi, olası riskleri çok azaltan bir tutum olacaktır.

İkinci olarak ise mevcut yöneticilere dönüşümsel liderlik yaklaşımları ve bunların etkileri hakkında ilgili becerileri kazandırıp güncel tutmaya yol açabilecek eğitimler, atölye çalışmaları ve teşvik sistemi kurulması; benzer şekilde mevcut çalışanlara da proaktif kişilik davranışları ve bunların etkileri hakkında ilgili becerileri kazandırıp güncel tutmaya yol açabilecek eğitimler, atölye çalışmaları ve teşvik sistemi kurulması çok değerli olacaktır.

İşletmelerin zaman zaman kendilerini değerlendirmeleri, sürekli yenileri yapılan araştırmaları dikkate almaları ve kendi kurulu düzenleri buna göre değiştirebilmeleri, canlı bir organizmaya özenle bakılması gibi onları büyütecektir. İşletmelerden beklenen bütün katkıların insana ve ona hassasiyetle özen gösterilmesine bağlı olduğu her zaman hatırdta tutulmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Acquaah, Moses (2004). "Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration Of Theoretical Constructs And Suggestions for Measuring the Human Factor", *Review of Human Factor*, Vol. 10, 118.-151.
- Akın, Ahmet ve Özcan, N.A. (2015). Short Turkish Version of Proactive Scale: A Study of Validity and Reliability, *Mevlana International Journal of Education (MIJE)* Vol. 5(1), pp. 165-172.
- Akgündüz, Y. (2021). *Örgütsel Davranış Teorileri*. Nobel, Ankara.
- Allen, Bem P. (2003). *Personality Theories: Development, Growth and Diversity*, 4th Ed., Pearson Education Inc., Boston, USA.
- Antonakis, J., Day, D. V. (2017). *The nature of leadership*. Sage Publications.
- Armstrong, Michael, (2012). *Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*, Kogan Page Publishers, 3rd Ed., Great Britain.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2020). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
- Basım, Nejat ve Şeşen (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61-4, 84-101.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1st Ed., New York, Free Press.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd Ed., Mahwan: NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, Thomas S. Ve Organ, Dennis, W. (1983). "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship", *Academy Of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations, *Business Horizons*, May-June 1999, 63-70.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37, 28–36.
- Blakely, G.L., Srivastava, A. Ve Moorman, R.H. (2005). "The Effects Of Nationality, Work Role Centrality, And Work Locus Of Control On Role Definitions Of OCB." *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 12(1): 103-117.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., Taylor, S. (2011). *Exploring Leadership: Individual, Organizational and Societal Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., Harvey, J., ve Detert, J. R. (2013). "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior." *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). "The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict." *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.



- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2018). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 291-310.
- Brief, P. Arthur and Stephan J. Motowildo (1986). "Prosocial Organizational Behavior", *Academy of Management Review*. Vol.11, , 710–725.
- Brown, M., & Jones, S. (2019). *Data Cleaning for Researchers*. Oxford University Press.
- Bryman, Alan, Collinson, David, Jackson, Brad, Grint, Keith, Uhl-Bien, Mary (2011). *The Sage Handbook of Leadership*, Sage Publications Ltd, London, G.Britain.
- Burger, Jerry M. (2010). *Personality*, 8th Ed., Cengage Learning Inc., Belmont, USA.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2018). "Promoting proactive work behavior: The roles of job demands and transformational leadership." *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 435-445.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2018). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 315-324.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2018). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 468-492.
- Chung-Yan, G., Butler, A. (2011). Proactive Personality in the Context of Job Complexity, *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 43, No. 4, 279–286.
- Cloninger, Susan, (2004). *Theories of Personality: Understanding Persons*, 4th Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

- Crant, J. M., & Kim, T. Y. (2020). Proactive personality and job search success: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103-134.
- Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience*, 4th Ed., Thomson Learning Academic Research Center, USA.
- Demirtaş, Ö., & Akçay, H. (2020). The role of transformational leadership in promoting organizational citizenship behavior: A multi-level analysis. *Journal of Business Research*, 112, 431-441.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2019). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 72(2), 267-320.
- Dönmez, Seval ve Toker, Yonca (2017). Construction Of A Likert-Type Transformational Leadership Scale, *DTCF Dergisi* 57.2, 753-775.
- DuBrin, Andrew J. (2012). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Dunlop, P., K. Lee. (2004). "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior And Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel", *Journal Of Organizational Behavior*, 67-80.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). "Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles." *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Erdogan. B., Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, 859-891.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 721-738.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2019). Proactive personality and leader-member exchange: The mediating role of taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 391-402.

- Farh, J.L., Earley P.C. Ve Lin, S.C. (1997). "Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society". *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, M. A. Ve Penner, L. A. (2004). "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional And Role Identity Approaches". *Social Behavior And Personality*, 32(4), 383-398.
- Frese, M., Kring, W., Soose. A., Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany, *Academy of Management Journal*, 1, 37-63.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2019). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 413-438.
- Friedman, Howard, Schustak, Miriam (2006). *Personality: Classic Theories and Modern Research*, 3rd Ed., Allyn and Bacon, Boston, USA.
- Fuller Jr., Bryan, Marler, Laura E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329–345.
- Fuller, B., Marler, L. E., & Hester, K. (2013). "Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design." *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1069-1087.
- Gill, Roger (2011). *Theory and Practice of Leadership*, 2nd Ed., Sage Publications, London.
- Goodman, S. A. Ve Svyantek, D. J. (1999). "Person-Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter." *Journal Of Vocational Behavior*, (55), 254-275.

- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2019). "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy." *Academy of Management Journal*, 62(5), 1533-1555.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). "The dynamics of proactivity at work." *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2019). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 13(1), 401-441.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2019). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-40.
- Griffin, Ricky ve Moorhead, Gregory (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 10th Ed., South-Western Cengage Learning, USA.
- Güney, Semra (2021). *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (pp. 6-38). Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hill, Theresa M. (2002). "Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour", Saint Mary's University, Nova Scotia.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Huang, X., Iun, J., Gong, Y., & Law, K. S. (2018). Leader-member exchange and individual work performance: The moderating role of power distance orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 407-424.

- Johnson, R., & Johnson, M. (2020). The impact of relationship-oriented leadership behavior on team performance: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1237-1253.
- Johnson, R., & Johnson, M. (2020). Adapting leadership styles to changing situations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 893-914.
- Jones, C. ve Garcia, D. (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Leadership Effectiveness: A Study of Middle Managers. *Journal of Organizational Psychology*, 15(3), 78-96.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Kılıç Durmaz, Z. (2022). Çalışma Yaşamı Alanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü.
- Kidwell, R., Mossholder, K. ve Bennet, N. (1997). "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals." *Journal of Management*, Vol. 23, No. 6, 775-793.
- Kim, Tae-Yeol, Hon, Alice H.Y., Crant, J. Michael (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study, *J Bus Psychol*, 24: 93–103.
- Larsen, Randy, Buss, David M. (2005). *Personality Psychology*, 2nd Ed., McGraw-Hill Int. Ed., New York.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions." *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.

- Lee, K., & Allen, N. J. (2019). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 45(3), 1141-1167.
- Li, N., & Liang, J. (2018). "How does proactive personality promote innovative work behavior? The mediating role of job crafting and the moderating role of supervisor support." *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-320.
- Li, A., Liao, H., & Wang, L. (2018). "Proactive personality and organizational citizenship behavior: The roles of flourishing and perceived organizational support." *Journal of Applied Social Psychology*, 48(3), 117-128.
- Li, Y., Wang, Z., & Yang, J. (2017). "Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement." *Journal of Business Research*, 76, 117-128.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407-416.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2020). The impact of charismatic leadership on follower job satisfaction, organizational commitment, and performance: A multilevel analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 421-436.
- Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, 4th Ed., South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
- MacKenzie, Scoot B., Philip M. Podsakoff and Gregory A. Rich (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 62. 87–88.
- McNeely, B.L. Ve Meglino, B.M. (1994). "The Role Of Dispositional And Situational Antecedents In Prosocial Organizational Behavior: An

- Examination Of The Intended Beneficiaries Of Prosocial Behavior.”  
Journal Of Applied Psychology, 79(6): 836-844.
- Moorman, R.H. (1991). “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” Journal of Applied Psychology, 76(6): 845-855.
- Nelson, Debra, Quick, James (2012). Organizational Behavior: Science, the Real World and You, 8th Ed., Cengage Learning, USA.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2020). Leader-member exchange, job autonomy, and work outcomes: Integrating the social exchange and job design perspectives. Journal of Organizational Behavior, 41(3), 235-250.
- Nielsen, K., & Hvid, M. (2019). The relationship between transformational leadership and employee performance: A meta-analysis. Work & Stress, 33(1), 4-20.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.
- Organ, D.W. (1988). “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.” Lexington, Ma: Lexington Books.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. The Journal of Applied Psychology, 83, 835–852.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2019). Taking stock of proactive personality: A systematic review and meta-analysis of how proactive personality relates to self-efficacy, performance, and other individual outcomes. Journal of Organizational Behavior, 40(1), 85-107.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). "Modeling the antecedents of proactive behavior at work." Journal of Applied Psychology, 91(3), 636-652.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., & Duehr, E. E. (2012). The impact of transformational leadership on follower development and

- performance: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 214-234.
- Pitsis, T., Clegg, S., Kornberger, M. (2011). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., London.
- Pitt, L., Ewing, M., Berthon, P. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 639–644.
- Podsakoff, Philip M.; Scott B. MacKenzie. (1997). “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance*, Volume 10, Issue 2, pp. 133-151.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors.” *Journal of Management* 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. Ve Bachrach, D.G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research”, *Journal Of Management*, 26(3): 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2019). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 557-585.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Paine, J. B. (2019). The impact of leader behaviors on follower citizenship and performance: A review and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 1082-1115.



- Porter, K., Smith, P., Fagg, R. (2012). *Leadership and Management for HR Professionals*, Butterworth-Heinemann (Elseiver), Oxford, Great Britain.
- Schappe, S.P. (1998). "The Influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277–290.
- Schnake, Mel E. Ve Michael P. Dumler (2003). "Levels Of Measurement And Analysis Issues In Organizational Citizenship Behavior Research", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schultz, Duane, Schultz, Ellen (1998). *Theories of Personality*, 6th Ed., Brooks/Cole Publishing, California, USA.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2020). Transformational leadership and subordinate performance: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101390.
- Seibert. S. E., Crant. M. J., Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.
- Seibert, S. E., & Crant, J. M. (2017). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 1048-1059.
- Seibert, S. E., & Crant, J. M. (2017). What leads to the development of an entrepreneurial orientation? *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 225-240.
- Shamir, B., & Eilam-Shamir, G. (2019). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 1-15.
- Shin, Y., Kim, M. S., & Kim, S. W. (2021). Enhancing organizational citizenship behavior through employee well-being: The mediating role of perceived

- organizational support and leader-member exchange. *Journal of Happiness Studies*, 22(1), 249-269.
- Smith, J., & Johnson, K. (2018). *Statistical Analysis in Research*. Cambridge University Press.
- Smith, A. ve Johnson, B. (2018). The Impact of Charismatic Personality Traits on Leadership Effectiveness: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 45-62.
- Smith, J., Johnson, M., & Anderson, D. (2019). The impact of task-focused leadership behavior on employee performance: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 764-781.
- Somech, A. Ve Drach-Zahavy, A. (2004). "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour". *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, (77), 281-298.
- Sosik, J.J. (2005). "The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study", *The Leadership Quarterly*, 16, 221–244.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Tansky, J.W. (1993). "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3): 195-207.
- Thomas, Jeffrey P., Whitman, Daniel S. ve Viswesvaran, Chockalingam (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of

- emergent proactive constructs, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017.
- Tuncay, G., & Kutanis, R. Ö. (2019). "The role of proactive personality in the relationship between psychological contract breach and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model." *Current Psychology*, 38(5), 1456-1467.
- Van Dyne L., Cummings, L.L. Ve McLean P.J. (1995). "Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)". Ed.: Cummings, L.L. Ve Staw, B.M., *Research In Organizational Behavior*, 17, Greenwich, Ct: Jai Press, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham J.W. Ve Dienesch, R.M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation". *Academy Of Management Journal*, 37(4): 765-802.
- Van Wart, Montgomery (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*, 2nd Ed., M.E. Sharpe Inc., New York.
- Wagner, S. L. Ve Rush, M. C. (2000). "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, And Age". *The Journal Of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Wang, G., & Howell, J. M. (2021). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 3-25.
- Wang, D., & Hsieh, H. H. (2013). "The relationship between transformational leadership and follower's job satisfaction, perceived organizational support, and OCBs: A survey of Taiwanese police officers." *International Journal of Police Science & Management*, 15(1), 28-41.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2019). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic

- review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 44(2), 198-234.
- Wang, Z., & Wang, N. (2020). "Transformational leadership and employee proactive behavior: The roles of psychological empowerment and personal initiative." *Frontiers in Psychology*, 11, 571514.
- Wang, D., Zhang, X., & Chen, Y. (2020). Transformational leadership and employee voice behavior: A multilevel investigation in China. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 319-333.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Wu, L., & Hu, J. (2020). The relationship between leader-member exchange and employee voice behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 173.
- Wu, T. Y., & Parker, S. K. (2017). "The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory." *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Xie, Y., & Jiang, J. (2021). "The relationship between transformational leadership and employee proactivity: A moderated mediation model." *Frontiers in Psychology*, 12, 607191.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th ed., Pearson.
- Zhang, Y., Liao, Z., & Shi, J. (2020). "Transformational leadership and employee proactivity: The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation." *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 726-742.

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	<b>FRM-DR-21</b> <b>Doktora Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Tarih: 28/02/2024

Tez Başlığı: Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki ve Proaktif Kişiliğin Bu İlişkideki Moderatör Etkisinin İncelenmesi

Tez Başlığı (Almanca/Fransızca)\*:.....

Yukarıda başlığı verilen tezimin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 158 sayfalık kısmına ilişkin, 24/02/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10 'dur.

Uygulanan filtrelemeler\*\*:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezimin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Muhammed Alpkent

<b>Öğrenci Bilgileri</b>	Ad-Soyad	MUHAMMED ALPKENT
	Öğrenci No	39028513438
	Enstitü Anabilim Dalı	İŞLETME
	Programı	DOKTORA
	Statüsü	Doktora <input checked="" type="checkbox"/> Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr <input type="checkbox"/>

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.  
Prof.Dr.Semra GÜNEY

\*Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

\*\*Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	<b>FRM-DR-21</b> <b>Doktora Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

**TO HACETTEPE UNIVERSITY**  
**GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

Date: 28/02/2024

Thesis Title (In English): The Relationship Between Leadership Style and Organizational Citizenship Behaviors and Tte Moderating Effect of Proactive Personality on This Relationship

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 24/02/2024 for the total of 158 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 10 %.

Filtering options applied\*\*:

- Approval and Declaration sections excluded
- References cited excluded
- Quotes excluded
- Quotes included
- Match size up to 5 words excluded

I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Muhammed Alpkent

<b>Student Information</b>	<b>Name-Surname</b>	MUHAMMED ALPKENT	
	<b>Student Number</b>	39028513438	
	<b>Department</b>	BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT	
	<b>Programme</b>	BUSINESS ADMINISTRATION Ph.D.	
	<b>Status</b>	<b>PhD</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Combined MAMSc-PhD</b> <input type="checkbox"/>

**SUPERVISOR'S APPROVAL**

APPROVED  
Prof.Dr.Semra GÜNEY

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	04.01.2023
	<b>FRM-DR-21</b> <b>Doktora Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	02
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	25.01.2024

\*\*As mentioned in the second part [article (4)/3 ]of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

# LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN BU İLİŞKİDEKİ MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

*Yazar Muhammed Alpkent*

---

**Gönderim Tarihi:** 24-Şub-2024 09:22AM (UTC+0300)

**Gönderim Numarası:** 2303103773

**Dosya adı:** Alpkent\_Tez\_23Subat\_2024-En\_Son-turnitin.docx (423.54K)

**Kelime sayısı:** 34426

**Karakter sayısı:** 247939



# LİDERLİK TARZI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PROAKTİF KİŞİLİĞİN BU İLİŞKİDEKİ MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

## ORJİNALLİK RAPORU

% <b>10</b>	% <b>8</b>	% <b>6</b>	% <b>4</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<a href="http://acikbilim.yok.gov.tr">acikbilim.yok.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>2</b>	<a href="http://pdffox.com">pdffox.com</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>3</b>	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>4</b>	<a href="http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080">www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>5</b>	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>6</b>	ÖZGÜNER, Zeynep and KURTULDU, Hüseyin Sabri. "Yetkili Servislerde Verilen Satış Sonrası Hizmetlerin, Müşteri Memnuniyetine Etkisi: İstanbul İli Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015. Yayın	<% <b>1</b>

<% 1

102

cankir, Bilal. "Yalin Dusunce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda calisanlarda orgutsel Vatandaslik Davranisi", Marmara Universitesi (Turkey), 2021

Yayın

<% 1

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< 5 words

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük

Tarih: 20/12/2022 09:20  
Sayı: E-35853172-300-00002579868



Sayı : E-35853172-300-00002579868  
Konu : Muhammed ALPKENT Hk. (Etik Komisyon İzni)

20.12.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.11.2022 tarihli ve E-12908312-300-00002525502 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencilerinden **Muhammed ALPKENT**'in **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında hazırladığı “**Liderlik Tarzı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki ve Proaktif Kişiliğin Bu İlişkideki Moderatör Etkisinin İncelenmesi**” başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **13 Aralık 2022** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: 517D6F74-5AD7-44F4-AE3A-F0EC5585FF6F

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

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik  
Ağ: www.hacettepe.edu.tr  
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992  
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: .

